

# METTRE LES MARCHÉS PUBLICS AU SERVICE DES FEMMES



© Shutterstock.com



International  
Trade  
Centre

| SheTrades

AVEC LE SOUTIEN DU :



© Centre du commerce international 2020

Le Centre du commerce international (ITC) est l'agence  
conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des  
Nations Unies.

**Adresse :** ITC  
54-56, rue de Montbrillant  
1202 Genève, Suisse

**Boîte postale :** ITC  
Palais des Nations  
1211 Genève 10, Suisse

**Téléphone :** +41-22 730 0111

**Fax :** +41-22 733 4439

**E-mail :** [itcreg@intracen.org](mailto:itcreg@intracen.org)

**Internet :** <http://www.intracen.org>

# METTRE LES MARCHÉS PUBLICS AU SERVICE DES FEMMES

## À PROPOS DU DOCUMENT

Les entreprises appartenant à des femmes ne remportent que 1 % des marchés publics.

Ce rapport fournit aux décideurs politiques, aux bureaux de statistique et aux responsables des marchés publics des outils de réforme. Il donne des conseils sur la manière de concevoir une feuille de route, de mettre en œuvre des politiques préférentielles et d'autres mesures, et de suivre les progrès, en s'appuyant sur des études de cas pour les meilleures pratiques.

**Éditeur** : Centre du commerce international (ITC)

**Titre** : Mettre les marchés publics au service des femmes

**Date et lieu de parution** : Novembre 2020, Genève

**Nombre de pages** : 44

**Langue** : Français

**Numéro de document ITC** : DEI-20-52.E

**ISBN** : 978-92-1-103680-0

**eISBN** : 978-92-1-005484-3

**Numéro de vente** : E.20.III.T.4

**Citation** : Centre du commerce international 2020. *Mettre les marchés publics au service des femmes*. ITC, Genève.

Pour plus d'informations, prendre attache avec : Judith Fessehaie ([jfessehaie@intracen.org](mailto:jfessehaie@intracen.org))

Pour plus d'informations sur l'initiative SheTrades de l'ITC, consulter le site : <https://shetrades.com>

L'ITC encourage la réimpression et la traduction de ses publications pour une diffusion plus large. De courts extraits de cet article peuvent être librement reproduits, avec mention de la source. Une autorisation doit être demandée pour une reproduction ou une traduction plus étendue. Une copie du matériel réimprimé ou traduit doit être envoyée à l'ITC.

Image(s) numérique(s) sur la couverture : © Shutterstock

© Centre du commerce international (ITC) 2020

L'ITC est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies.

ITC, Palais des Nations, 1211 Genève 10, Suisse ([www.intracen.org](http://www.intracen.org))

# Avant-propos

L'année 2020, en plus d'autres avancées mémorables, marque le début du parcours de la communauté mondiale à travers la Décennie d'action pour les Objectifs de développement durable. Pour réussir, nous ne devons laisser personne pour compte et créer des opportunités équitables pour tous.

À ce stade, nous ne devrions plus débattre des avantages économiques, sociaux et politiques du soutien à l'autonomisation économique des femmes. Ils ont été inscrits dans les conventions et déclarations internationales, notamment la Déclaration et le Programme d'action de Pékin, et toutes les preuves disponibles confirment que le soutien à l'entrepreneuriat féminin et aux entreprises appartenant à des femmes contribue à augmenter les revenus pour le bénéfice de tous. Plus important encore, l'autonomisation économique des femmes est une *condition absolue* pour un développement durable à long terme, objectif ultime des Objectifs de développement durable.

Dans les pays développés, les marchés publics représentent près de 15 % du produit intérieur brut ; dans certains pays en développement, ce chiffre peut atteindre 40 %. Il est inacceptable que les entreprises appartenant à des femmes ne représentent que 1 % de ce secteur essentiel. Les entreprises détenues par des femmes citent souvent le manque d'informations sur les opportunités et les obligations contractuelles, les procédures complexes et les exigences financières et de qualification strictes comme obstacles à l'obtention de marchés publics.

Mais les gouvernements ont une responsabilité. Ils peuvent agir à la fois en tant qu'acheteurs et défenseurs de l'augmentation de la participation des femmes aux marchés publics. Ils peuvent augmenter la proportion de femmes dans les marchés publics directs et indirects et créer une diversité de fournisseurs en envisageant des options telles que des objectifs minimaux, des plans de sous-traitance et des initiatives ciblées de renforcement des capacités. Tout aussi important, ils peuvent prendre l'initiative en montrant pourquoi investir dans des entreprises appartenant à des femmes par le biais des marchés publics est une saine décision commerciale.

Cette publication guide les décideurs politiques, les responsables des marchés publics et les autres parties prenantes sur les moyens par lesquels ils peuvent contribuer à améliorer la participation des femmes aux marchés publics. Elle fournit un guide étape par étape pour évaluer le niveau de leur inclusion dans les marchés publics, recenser les obstacles auxquels les femmes sont confrontées, comprendre les options politiques et les opportunités de marchés publics, concevoir une feuille de route et suivre les progrès au fil du temps.

Elle présente également des études de cas de trois pays à l'avant-garde de cette initiative : le Chili, la Gambie et le Nigeria, qui trouvent tous des solutions à ces défis.

Le Centre du commerce international a mené des travaux considérables pour promouvoir la participation des femmes aux marchés publics. Ce sont par exemple le guide 2014 « *Autonomiser les femmes grâce aux marchés publics* », un cours d'apprentissage en ligne sur les femmes et les marchés publics, l'outil Procurement Map (carte des marchés publics) qui indique la législation spécifique pour les entreprises appartenant à des femmes, ainsi qu'un travail de conseil au niveau de pays. Ces travaux fournissent une base pour des informations cruciales et un soutien technique ciblé qui enrichiront les recommandations incluses dans ce guide. Nous espérons que cette publication inspirera des discussions sur la réforme des politiques afin de soutenir les entreprises appartenant à des femmes et les femmes entrepreneurs par le biais des marchés publics.

Je tiens à remercier le Gouvernement du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord pour son engagement dans ce travail et dans l'initiative plus large SheTrades, qui vise à connecter trois millions de femmes aux marchés à l'horizon 2021.

Ensemble, grâce au partage des connaissances et à l'action combinée, nous pouvons faire une différence en soutenant les entreprises appartenant à des femmes et en contribuant aux résultats du développement économique à l'échelle nationale, régionale et mondiale.

Alors que nous célébrons le 25<sup>e</sup> anniversaire de la Déclaration et du Programme d'action de Pékin, et faisons face à la dure réalité que les femmes ont été les plus touchées par la pandémie de COVID-19, l'impulsion à agir est maintenant plus urgente que jamais.



**Pamela Coke-Hamilton**  
Directrice exécutive  
Centre du commerce international

# Remerciements

Le Centre du commerce international (ITC) exprime sa gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la production de cette publication.

Le rapport a été préparé, sous la direction de Judith Fessehaie (ITC), par Jonna van der Krift et Astrid ter Wiel (Centre de recherche sur les marchés publics).

L'ITC remercie Anders Aeroe et Vanessa Erogbogbo pour leur leadership et leurs conseils, Nicholas Schlaepfer pour ses retours et commentaires, et Anahita Vasudevan pour ses commentaires et son soutien général (tous de l'ITC).

Business Initiative Leading Development of Bangladesh a fourni de précieux commentaires et réactions.

L'ITC remercie les parties prenantes du Chili, de la Gambie et du Nigeria, qui ont accepté de partager leurs expériences sur l'intensification de la participation des femmes aux marchés publics et, dans certains cas, ont organisé des dialogues au niveau de pays pour déterminer les obstacles auxquels les femmes sont confrontées, discuter des options politiques et créer un plan d'action.

Judith Fessehaie, Natalie Domeisen, Anne Griffin et Anahita Vasudevan (toutes de l'ITC) ont géré la production éditoriale du rapport. Colette Holden a édité la publication avec Natalie Domeisen. Iva Stastny-Brosig a fourni les services de conception et de mise en page. Serge Adeagbo (ITC) a fourni des services d'impression numérique.

Le rapport a été préparé avec le soutien de SheTrades Commonwealth, financé par le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord.

# Contenu

À PROPOS DU DOCUMENT .....	ii
Avant-propos .....	iii
Remerciements.....	iv
Abréviations.....	vii
Résumé analytique.....	viii
<b>CHAPITRE 1 ■ MARCHÉS PUBLICS POUR LES FEMMES AUJOURD'HUI.....</b>	<b>2</b>
Obstacles rencontrés par les entreprises appartenant à des femmes .....	3
Surmonter les obstacles.....	4
Étapes pour les décideurs.....	5
<b>CHAPITRE 2 ■ QUATRE ÉTAPES POUR REFORMER LES MARCHÉS PUBLICS .....</b>	<b>6</b>
 <b>ÉTAPE 1 : ÉVALUER LA SITUATION .....</b>	<b>6</b>
Outil I : Cartographier les entreprises détenues par des femmes dans les marchés publics .....	6
Outil II : Déterminer les obstacles existants.....	11
 <b>ÉTAPE 2 : CONCEVOIR UNE FEUILLE DE ROUTE .....</b>	<b>12</b>
Définir le cadre juridique et politique .....	12
Travailler sur la préparation organisationnelle .....	16
Évaluer les dépenses liées au marché et le portefeuille courant de contrat .....	17
Outil III : Trouver des opportunités de marchés publics .....	17
Créer un plan d'action .....	20
 <b>ÉTAPE 3 : FAITES BOUGER LES CHOSES.....</b>	<b>21</b>
Exécuter les appels d'offres en tenant compte des entreprises appartenant à des femmes .....	21
Outil IV : Surmonter les obstacles et saisir les opportunités .....	21
Suivre les pointeurs pour une mise en œuvre réussie de la feuille de route .....	24
 <b>ÉTAPE 4 : SUIVRE LES PROGRÈS.....</b>	<b>25</b>
Outil V : Suivre les réalisations .....	25

## CHAPITRE 3 ■ ÉTUDES DE CAS DE PAYS .....28

### L'ENGAGEMENT DU GOUVERNEMENT PRODUIT DES RÉSULTATS .....28

Qui gère les marchés publics ? .....28

Comment les entreprises appartenant à des femmes sont-elles engagées dans les marchés publics ? .....28

Que prévoient les lois et les politiques ? .....28

Quels obstacles subsistent ? .....29

Quelles mesures sont prises ? .....29

### MOBILISER L'ENGAGEMENT, CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION .....30

Qui régleme les marchés publics ? .....30

Comment les entreprises appartenant à des femmes sont-elles engagées dans les marchés publics ? .....30

Que prévoient les lois et les politiques ? .....30

Quels obstacles subsistent ? .....31

Quelles mesures sont prises ? .....31

### PRÉPARER LE TERRAIN POUR ENTREPRISES APPARTENANT À DES FEMMES .....32

Qui régleme les marchés publics ? .....32

Comment les entreprises appartenant à des femmes sont-elles engagées dans les marchés publics ? .....32

Que prévoient les lois et les politiques ? .....32

Quels obstacles subsistent ? .....33

Quelles mesures sont prises ? .....34

### NOTES DE FIN .....35

### RESSOURCES .....36

## ILLUSTRATIONS

Figure 1 Avantages des marchés publics tenant compte du genre .....2

Figure 2 Obstacles aux marchés publics tenant compte du genre .....3

Figure 3 Mesures sur les marchés publics tenant compte du genre .....4

Figure 4 Arbre de décision pour déterminer un point de départ .....5

Figure 5 Étapes et outils utilisés dans ce guide .....5

Figure 6 Auto-évaluation au niveau national .....7

Figure 7 Auto-évaluation au niveau de l'entité adjudicatrice .....9

## TABLEAUX

Tableau 1	Définitions existantes d'une entreprise appartenant à des femmes.....	13
Tableau 2	Stratégies d'aide ciblée autorisées par la loi.....	14
Tableau 3	Seuils de valeur financière pour les appels d'offres.....	15
Tableau 4	Exemples de catégories de marchés basées sur les dépenses annuelles.....	17
Tableau 5	Combiner les catégories de marchés avec la classification sectorielle.....	18
Tableau 6	Exemple de matrice de priorité pour les appels d'offres auprès d'entreprises appartenant à des femmes.....	19
Tableau 7	Exemple de calendrier d'appel d'offres pour les entreprises appartenant à des femmes, combinant des informations sur le marché, les dépenses et les contrats.....	19
Tableau 8	Exemple de plan d'action.....	20
Tableau 9	Catégories de mesures autorisées par la législation.....	21
Tableau 10	Obstacles et mesures pour les surmonter.....	22
Tableau 11	Coûts d'entreprendre des actions pour autonomiser les entreprises appartenant à des femmes.....	24
Tableau 12	Suivi des indicateurs clés de performance.....	26
Tableau 13	Données contextuelles sur les entreprises détenues par des femmes.....	27

## ENCADRÉS

Encadré 1	Pouvoir de changement du gouvernement.....	3
-----------	--	---

## Abréviations

Sauf indication contraire, toutes les références aux dollars (\$) sont aux dollars des États-Unis, et toutes les références aux tonnes sont aux tonnes métriques.

GPPA	Autorité zambienne des marchés publics
ITC	Centre du commerce international
MPME	Micros, petites et moyennes entreprises
NEPC	Conseil nigérian de promotion des exportations
ODD	Objectifs de développement durable



## Résumé analytique

L'inclusion d'un plus grand nombre d'entreprises détenues par des femmes dans les processus des marchés publics peut autonomiser économiquement les femmes et être bénéfique pour les gouvernements.

Ce guide comprend des suggestions pratiques à l'intention des décideurs des institutions gouvernementales et des entités adjudicatrices pour concevoir et mettre en œuvre un programme de marchés publics favorable aux entreprises appartenant à des femmes.

Lorsqu'elles participent à des appels d'offres, les entreprises détenues par des femmes sont confrontées à six obstacles :

- Inadéquation de la législation et des politiques nationales
- Inadaptation de la conception d'appel d'offres
- Excès d'exigences
- Mauvaises pratiques gouvernementales
- Manque d'information
- Insuffisance de capacité.

Les décideurs et les entités adjudicatrices peuvent prendre des mesures qui s'appliquent spécifiquement à chaque obstacle. Celles-ci font partie des mesures visant à autonomiser les entreprises appartenant à des femmes par le biais des marchés publics.



### ÉTAPE 1 : ÉVALUER LA SITUATION

Cette publication propose deux outils pour évaluer la situation actuelle. L'Outil I cartographie la situation courante du pays et des entités adjudicatrices en termes de facilitation de la participation des entreprises appartenant à des femmes. L'Outil II définit les obstacles existants. L'objectif est d'évaluer la capacité nationale actuelle des entités publiques à faciliter la participation des entreprises appartenant à des femmes aux marchés publics.

Le résultat est la découverte de ce que les gouvernements font et ne font pas, et pourquoi. Cela permet de comprendre les obstacles auxquels sont confrontées les entreprises appartenant à des femmes pour remporter des appels d'offre.



2

## ÉTAPE 2 : CONCEVOIR UNE FEUILLE DE ROUTE

La deuxième étape consiste à concevoir une feuille de route, en utilisant l'outil III pour trouver des opportunités de marchés publics. Cela crée une adéquation entre les opportunités disponibles pour les entreprises appartenant à des femmes et les pratiques de marchés publics organisationnels. L'ajustement garantit que les responsables des appels d'offres ciblent le marché et les secteurs de marché avec un potentiel intéressant et réaliste.

Le résultat de cette étape est une feuille de route qui jette les bases de pratiques de marchés publics qui répondent aux conditions préalables à l'autonomisation des entreprises appartenant à des femmes par le biais des marchés publics.



3

## ÉTAPE 3 : FAITES BOUGER LES CHOSES

La troisième étape consiste à utiliser l'Outil IV pour surmonter les obstacles et saisir les opportunités. Au cours de cette étape, tous les travaux préparatoires et de planification sont réunis pour exécuter les appels d'offres d'une manière favorable aux entreprises détenues par des femmes, combinées à une gestion, une appropriation et une responsabilité appropriées des parties prenantes.



4

## ÉTAPE 4 : SUIVRE LES PROGRÈS

La quatrième et dernière étape se concentre sur le suivi des progrès en utilisant l'Outil V pour suivre les réalisations. Le suivi de l'impact des programmes pour les entreprises appartenant à des femmes est nécessaire pour comprendre leurs effets.

Les trois études de cas à la fin du guide décrivent comment le Chili, la Gambie et le Nigeria utilisent une approche de marchés publics non sexistes, illustrant comment nous pouvons autonomiser les entreprises appartenant à des femmes grâce aux marchés publics, et les difficultés rencontrées.



# CHAPITRE 1

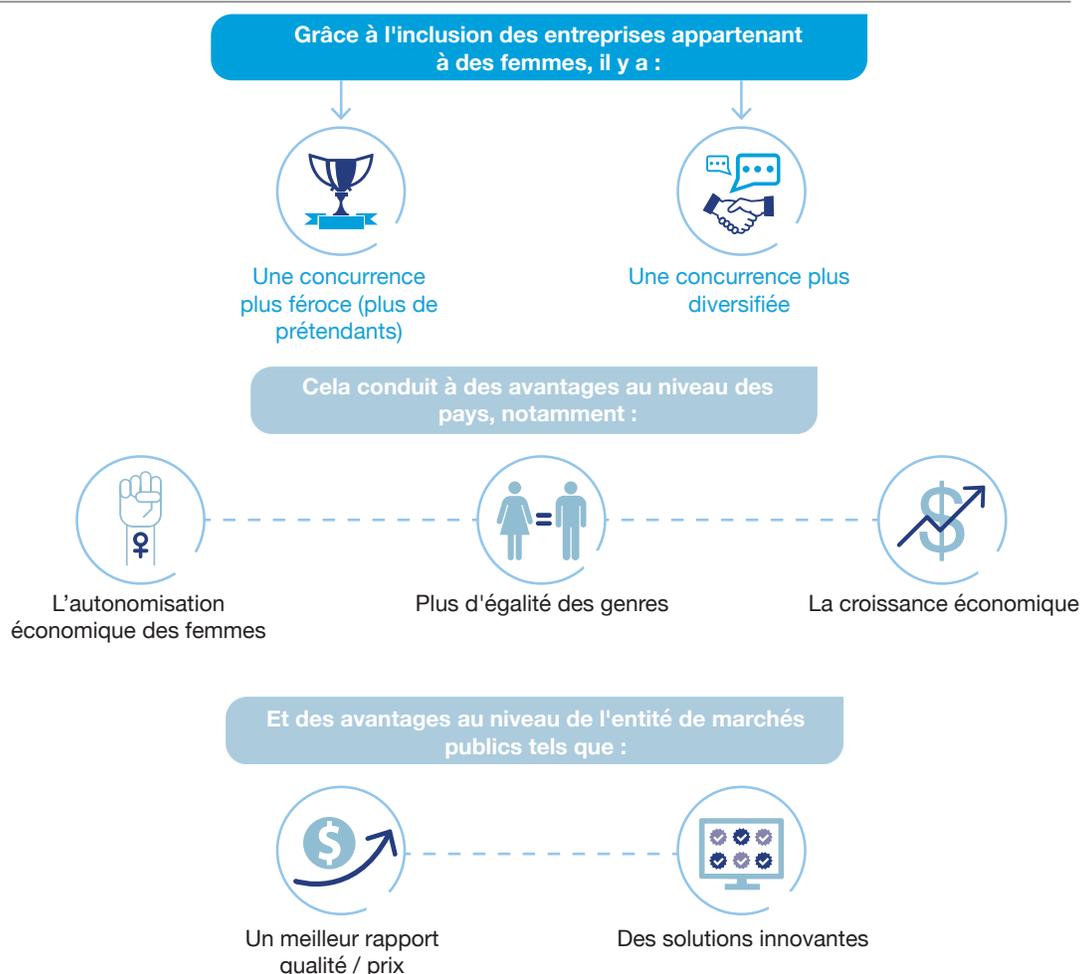
## MARCHÉS PUBLICS POUR LES FEMMES AUJOURD'HUI

Le pourcentage d'appels d'offres attribués à des entreprises détenues par des femmes ne reflète pas le pourcentage d'entreprises détenues par des femmes.

Remédier à cette iniquité contribue à atteindre l'égalité des genres et contribue à plusieurs Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Pour cette raison, les marchés publics inclusifs sont l'un des sept appels à l'action dans le cadre de l'initiative SheTrades du Centre du commerce international (ITC).

Les entreprises appartenant à des femmes sont souvent de taille réduite. Cela leur donne la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux nouvelles exigences et aux solutions innovantes dont les autorités publiques peuvent avoir besoin (Figure 1).

Figure 1 Avantages des marchés publics tenant compte du genre



L'inclusion des femmes dans les marchés publics peut également profiter aux gouvernements. Lorsque la qualité est un critère important pour l'attribution d'un contrat, une concurrence accrue et diversifiée peut conduire à des résultats de meilleure qualité.

Le gouvernement, en tant que décideur, demandeur de service et institution dirigeante, a le pouvoir d'apporter des changements (Encadré 1).

**Encadré 1 Pouvoir de changement du gouvernement**



Comme **décideur politique**, le gouvernement peut concevoir des règles qui placent les femmes sur un pied d'égalité plutôt que désavantagées.



Comme **demandeur des services**, le gouvernement peut faciliter la participation des entreprises appartenant à des femmes aux processus de passation des marchés publics.



Comme **institution sociale de premier plan**, le gouvernement a le pouvoir de donner l'exemple.

**Obstacles rencontrés par les entreprises appartenant à des femmes**

Lorsqu'elles participent à des appels d'offres, les entreprises appartenant à des femmes sont confrontées à plusieurs obstacles. Les obstacles ne sont pas nécessairement propres aux entreprises détenues par des femmes ; cependant, les femmes sont plus susceptibles d'en être affectées, car elles sont concentrées de manière disproportionnée dans les micros, petites et moyennes entreprises (MPME).

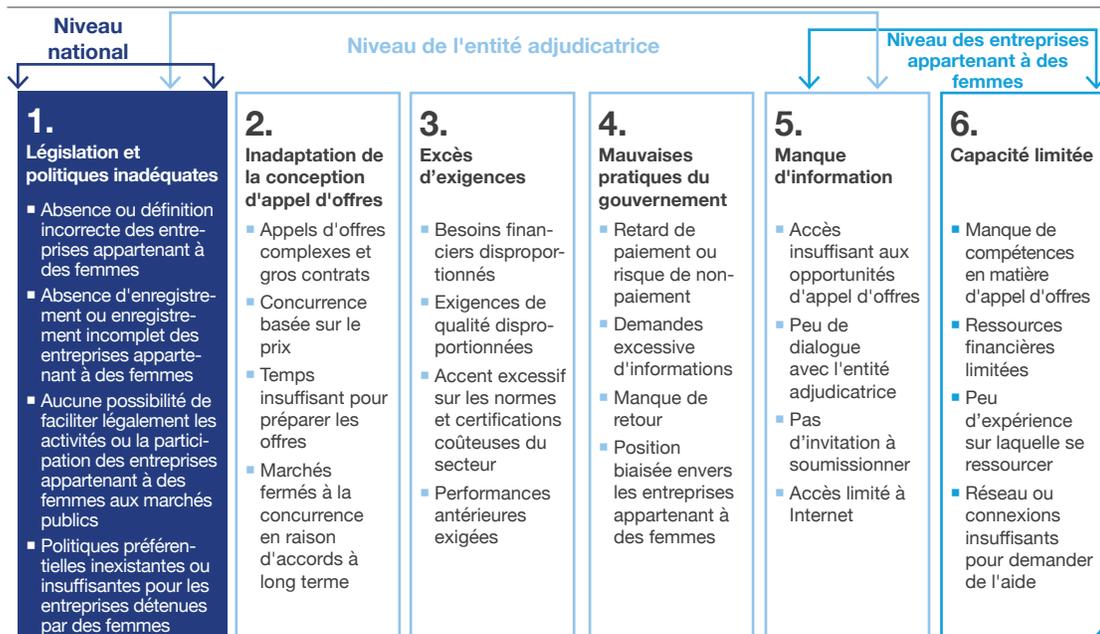
Pourtant, les entreprises appartenant à des femmes ont souvent plus de responsabilités familiales et de soins, ce qui affecte leur temps disponible pour participer aux appels d'offres. Elles ont tendance à opérer dans des secteurs moins rentables, tels que le commerce de détail et les services. Cela a un impact sur la position concurrentielle des entreprises détenues par des femmes, visible dans les chiffres de performance agrégés.

De plus, les entreprises détenues par des femmes opèrent dans un contexte qui n'offre peut-être pas l'égalité des chances. Les institutions financières sont moins susceptibles d'accorder des prêts aux entreprises appartenant à des femmes. Les femmes sont sous-représentées dans les marchés publics en général et dans les commissions d'appel d'offres en particulier.

Les entreprises appartenant à des femmes sont confrontées à six catégories d'obstacles, liés aux cadres juridiques et politiques, aux réglementations et pratiques des entités sollicitant les services, et à leurs propres capacités (figure 2).

Tous les obstacles n'existent pas dans tous les pays, et toutes les entreprises détenues par des femmes ne sont pas confrontées aux mêmes types et nombres de défis. Par conséquent, lorsqu'un gouvernement facilite la participation des entreprises détenues par des femmes aux appels d'offres, une approche spécifique au pays est nécessaire.

**Figure 2 Obstacles aux marchés publics tenant compte du genre**



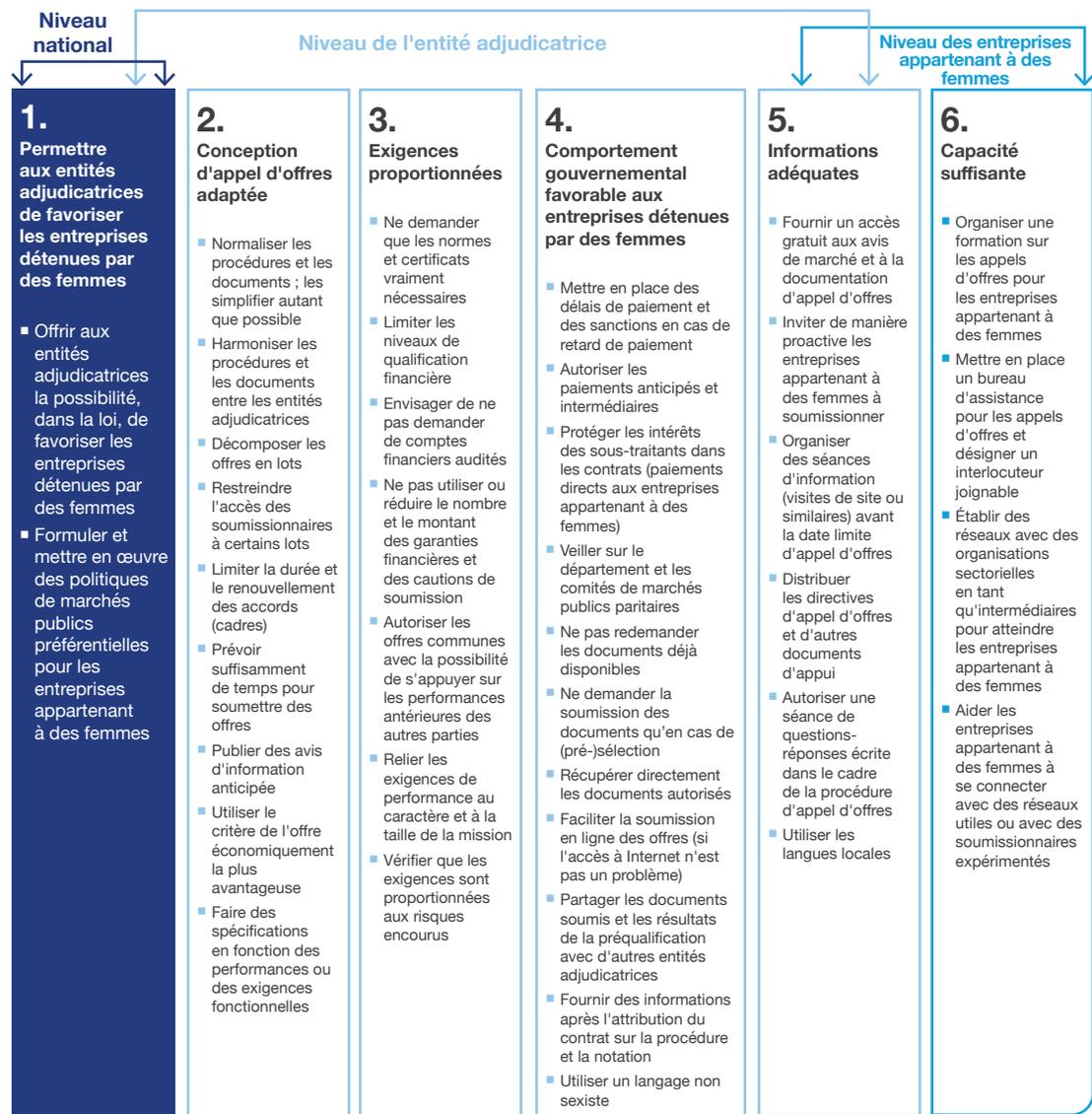
## Surmonter les obstacles

Voici six mesures pour surmonter les obstacles (figure 3). Les mesures s'adressent aux principaux groupes cibles de ce guide - gouvernements et entités adjudicatrices.

Les entreprises détenues par des femmes peuvent également prendre des mesures pour augmenter leurs chances de réussir dans les appels d'offres, telles que :<sup>1</sup>

- **La recherche proactive** sur les appels d'offres ;
- **La demande d'informations sur l'attribution**, notamment la répartition des notations ;
- **La demander de l'aide** auprès des entités adjudicatrices, notamment des lignes directrices et d'autres documents d'appui ;
- **La collaboration** avec des soumissionnaires plus expérimentés.

Figure 3 Mesures sur les marchés publics tenant compte du genre



## Étapes pour les décideurs

Les décideurs politiques peuvent mettre en œuvre une approche adaptée à leur pays. Tous les pays et toutes les entités adjudicatrices ne doivent pas partir de zéro. Répondre aux questions de la figure 4 pour déterminer par où commencer.

Figure 4 Arbre de décision pour déterminer un point de départ

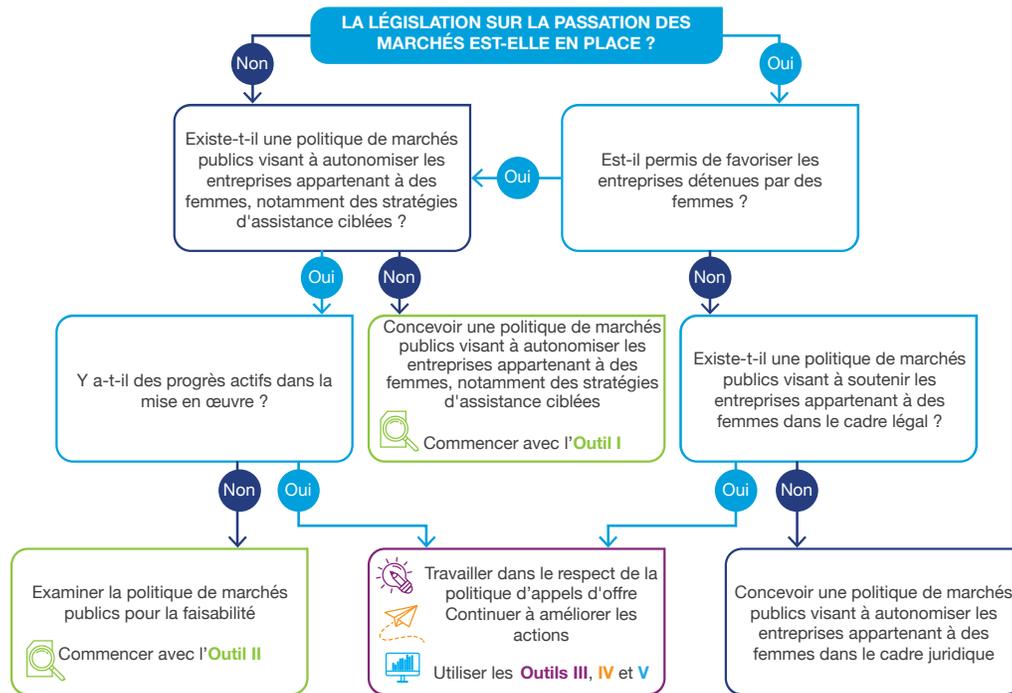


Figure 5 Étapes et outils utilisés dans ce guide



# CHAPITRE 2

## QUATRE ÉTAPES POUR REFORMER LES MARCHÉS PUBLICS



### ÉTAPE 1 : ÉVALUER LA SITUATION

La première étape consiste à examiner la situation du pays et des entités de passation des marchés publics pour faciliter la participation des entreprises appartenant à des femmes. Cela nécessite une évaluation critique pour déterminer quelles mesures sont ou ne sont pas en place et pourquoi, ainsi que les obstacles auxquels les entreprises appartenant à des femmes sont confrontées pour participer et remporter des appels d'offres.

#### Outil I : Cartographier les entreprises détenues par des femmes dans les marchés publics

Cet outil évalue les marchés publics à trois niveaux : le pays, l'entité adjudicatrice et les entreprises appartenant à des femmes.<sup>2</sup>

- **Évaluation du pays** : indiquer la notation dans la figure 6.
- **Évaluation de l'entité** : indiquer la notation dans la figure 7.
- **Données sur les entreprises détenues par des femmes** : répondre aux questions 30 à 40 et examiner les actions de suivi énumérées.

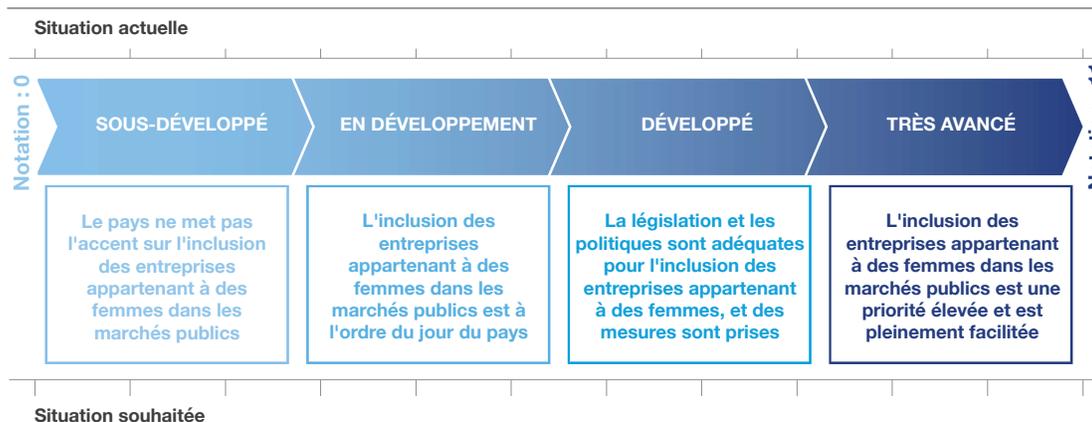
#### Évaluation du pays

- Passer en revue et répondre correctement à toutes les questions.
- Remplir la colonne vide avec les explications des réponses.
- Encercler la notation (0 ou 1) qui correspond aux réponses.
- Additionner les nombres pour calculer la notation au niveau du pays.
- Dans la figure 6, estimer le niveau de maturité de l'inclusion des entreprises appartenant à des femmes dans les marchés publics pour le pays en marquant l'état des situations actuelles et souhaitées sur le spectre. Remarquer les notations extrêmes à gauche et à droite.

Questions au niveau national	Réponse	Explication ou réponse aux questions de suivi	Notation (entourer une réponse)
1. Le pays a-t-il une définition (formelle) des entreprises détenues par des femmes, des entreprises dirigées par des femmes ou similaires ?	<input type="checkbox"/> Oui : la rédiger ici		1
	<input type="checkbox"/> Non pourquoi pas ?		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : Faire de la recherche pour trouver la réponse		0
2. Y a-t-il une mention du « genre », des « femmes », des « entreprises appartenant à des femmes », etc. dans la législation sur les marchés publics ?	<input type="checkbox"/> Oui : la rédiger ici		1
	<input type="checkbox"/> Non : s'il existe une remarque sur les (autres) groupes minoritaires, la copier ici		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : Faire de la recherche pour trouver la réponse		0
3. La loi prévoit-elle des mesures qui favorisent ou encouragent les entreprises détenues par des femmes à participer ou à remporter des appels d'offres ?	<input type="checkbox"/> Oui : noter s'il existe des limitations		1
	<input type="checkbox"/> Non pourquoi pas ?		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : consulter un expert juridique		0

Questions au niveau national	Réponse	Explication ou réponse aux questions de suivi	Notation (entourer une réponse)
4. Existe-t-il une politique de marchés publics préférentielle au niveau national pour des groupes particuliers de soumissionnaires, tels que les MPME ou les entreprises locales ?	<input type="checkbox"/> Oui : fournir des informations ici		1
	<input type="checkbox"/> Non ou pas au courant		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : rechercher dans toutes les politiques les termes « minorité », « MPME », « jeunes », « groupes historiquement défavorisés », « local », etc.		0
5. Existe-t-il une politique de marchés publics préférentiel spécifiquement destinée aux entreprises appartenant à des femmes ?	<input type="checkbox"/> Oui : que stipule-t-elle ?		1
	<input type="checkbox"/> Non ou pas au courant		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : analyser toutes les politiques pour « femmes », « femme », « genre », etc.		0
6. Existe-t-il un autre engagement en matière de marchés publics qui mentionne spécifiquement l'augmentation du nombre d'entreprises détenues par des femmes dans l'économie ?	<input type="checkbox"/> Oui : que stipule-t-elle ?		1
	<input type="checkbox"/> Non		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu		0
7. Le gouvernement fait-il preuve de leadership en donnant la priorité à l'engagement des entreprises appartenant à des femmes dans l'économie ?	<input type="checkbox"/> Il a déjà agi : fournir des informations		1
	<input type="checkbox"/> Il en parle, mais aucune mesure n'a été prise		0
	<input type="checkbox"/> Il n'a pas parlé, ni pris aucune mesure à ce sujet		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : consulter l'actualité, les sites Web du gouvernement, etc.		0
8. Les entreprises peuvent-elles s'inscrire en tant qu'entreprises détenues par des femmes dans une base de données ?	<input type="checkbox"/> Oui : accéder à la base de données si possible ; sinon, découvrir comment		1
	<input type="checkbox"/> Non pourquoi pas ? Y a-t-il quelque chose qui peut être fait à ce sujet ? Sinon, sauter les questions 9-11.		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : demander des informations aux chambres de commerce ou aux organisations sectorielles		0
9. Les entreprises reçoivent-elles une confirmation formelle telle qu'un certificat lorsqu'elles sont qualifiées d'entreprises appartenant à des femmes ?	<input type="checkbox"/> Oui		1
	<input type="checkbox"/> Non pourquoi pas ?		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : demander des informations aux chambres de commerce ou aux organisations sectorielles		0
10. La base de données des entreprises détenues par des femmes est-elle mise à jour au moins une fois par an ?	<input type="checkbox"/> Oui : comment les entreprises sont-elles auditées en tant qu'entreprises détenues par des femmes ?		1
	<input type="checkbox"/> Non pourquoi pas ? Est-elle encore utilisable ?		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : demander au bureau d'enregistrement		0
11. La base de données définit-elle les secteurs dans lesquels les entreprises appartenant à des femmes sont actives ?	<input type="checkbox"/> Oui		1
	<input type="checkbox"/> Non pourquoi pas ?		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : demander au bureau d'enregistrement		0
<b>NOTATION TOTALE AU NIVEAU NATIONAL</b>			

Figure 6 Auto-évaluation au niveau national



### Évaluation de l'entité

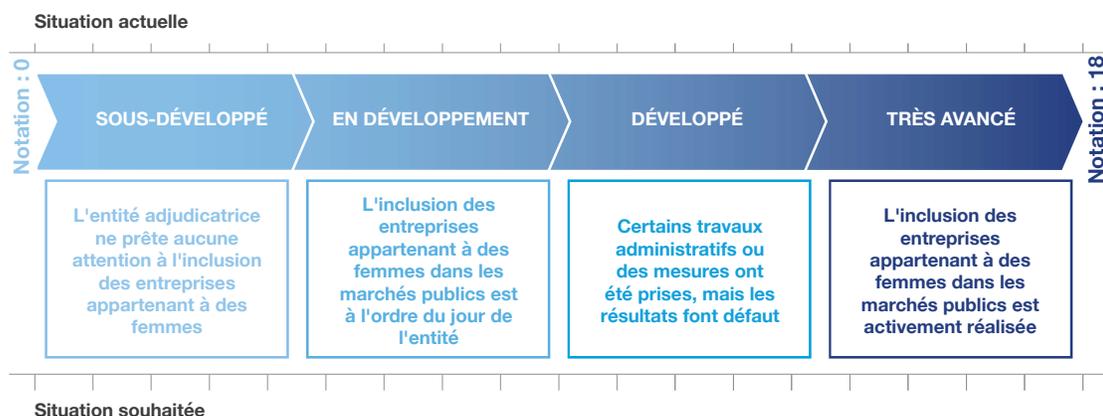
Noter ce qui suit :

- Passer en revue et répondre à toutes les questions.
- Remplir la colonne vide avec des informations supplémentaires ou des explications sur les réponses.
- Pour chaque question, encercler la notation (0 ou 1) qui correspond au choix de réponse.
- Additionner les nombres pour calculer la notation au niveau de l'entité adjudicatrice.
- Dans la figure 7, estimer le niveau de maturité de l'inclusion des entreprises appartenant à des femmes dans les marchés publics pour les organisations en marquant l'état des situations actuelles et souhaitées sur le spectre. Remarquer les notations extrêmes à gauche et à droite.

Questions relatives à l'entité adjudicatrice	Réponse	Explication ou réponse aux questions de suivi	Notation (entourer une réponse)
12. L'organisation a-t-elle défini ce que l'on entend par « entreprises détenues par des femmes » ?	<input type="checkbox"/> Oui : est-ce la même définition qu'au niveau national ?		1
	<input type="checkbox"/> Non : envisager de le faire maintenant !		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : rechercher		0
13. Des discussions ont-elles eu lieu sur les entreprises détenues par des femmes (par exemple lors de réunions internes formelles ou de dialogues avec les parties prenantes) ?	<input type="checkbox"/> Oui : de quoi a-t-il été question ?		1
	<input type="checkbox"/> Non : partent de zéro		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : rechercher		0
14. Dans quelle mesure l'organisation est-elle consciente de l'existence d'entreprises détenues par des femmes ?	<input type="checkbox"/> Elles sont enregistrées, et il y a une image complète		1
	<input type="checkbox"/> Les entreprises appartenant à des femmes sont enregistrées quelque part, mais il n'y a pas d'image complète		0
	<input type="checkbox"/> Il existe une idée approximative des entreprises détenues par des femmes et de leur emplacement		1
	<input type="checkbox"/> Peu d'informations sont connues sur les entreprises appartenant à des femmes		0
	<input type="checkbox"/> Aucune information		0
15. Dans quelle mesure l'organisation est-elle préoccupée par l'inclusion d'entreprises détenues par des femmes dans les appels d'offres ?	<input type="checkbox"/> L'organisation a déjà pris des mesures : fournir des informations		1
	<input type="checkbox"/> Il y a eu des discussions, mais aucune mesure n'a été prise		0
	<input type="checkbox"/> Aucune discussion ou action n'a eu lieu		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : demander autour de vous ou faire un court sondage pour vérifier		0
16. Qui prendrait l'initiative d'inclure les entreprises appartenant à des femmes dans l'organisation ?	<input type="checkbox"/> Quelle est leur poste ?		1
	<input type="checkbox"/> Inconnu : rechercher		0
17. La personne occupant ce poste a-t-elle le mandat approprié pour apporter des changements au sein de l'organisation concernant les règles et les actions en faveur des entreprises appartenant à des femmes ?	<input type="checkbox"/> Oui		1
	<input type="checkbox"/> Non : cela peut indiquer que la responsabilité doit passer à un niveau supérieur		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : parler à la personne occupant ce poste et discuter de certains scénarios à vérifier		0
18. Dans quelle mesure l'organisation surveille-t-elle si elle traite avec des entreprises appartenant à des femmes ?	<input type="checkbox"/> Les entreprises appartenant à des femmes sont bien connues		1
	<input type="checkbox"/> Les entreprises appartenant à des femmes ne sont pas bien connues		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : rechercher		0
19. L'organisation a-t-elle mené une évaluation ou une analyse pour identifier les entreprises viables appartenant à des femmes en tant que fournisseurs ?	<input type="checkbox"/> Oui : noter les actions entreprises et les résultats		1
	<input type="checkbox"/> Non		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : rechercher		0
20. L'organisation a-t-elle fait des efforts pour atteindre les entreprises appartenant à des femmes (par exemple par le biais d'ateliers communautaires, de séminaires ou de foires commerciales) ?	<input type="checkbox"/> Oui : noter les actions entreprises et les organisations présentes		1
	<input type="checkbox"/> Non		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : rechercher		0

Questions relatives à l'entité adjudicatrice	Réponse	Explication ou réponse aux questions de suivi	Notation (entourer une réponse)
21. Le site Web encourage-t-il les entreprises détenues par des femmes à répondre aux appels d'offres ?	<input type="checkbox"/> Oui : y a-t-il eu des changements depuis le début ?		1
	<input type="checkbox"/> Non		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : consulter le site Web de l'organisation		0
22. Les informations sur les appels d'offres incluent-elles un langage non sexiste ?	<input type="checkbox"/> Oui : fournir des exemples		1
	<input type="checkbox"/> Non pourquoi pas ?		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : consulter les appels d'offres		0
23. Les critères de marchés publics rendent-ils inutilement plus difficile pour les entreprises appartenant à des femmes de se qualifier ou de remporter des offres ?	<input type="checkbox"/> Oui pourquoi ?		1
	<input type="checkbox"/> Non		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : vérifier les critères des trois appels d'offres précédents et examiner de manière critique si tel est le cas		0
24. Des incitations sont-elles en place pour encourager l'engagement des entreprises appartenant à des femmes en tant que sous-traitants ou fournisseurs ?	<input type="checkbox"/> Oui : lesquelles ?		1
	<input type="checkbox"/> Non : y en a-t-il ?		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : demander à la personne responsable		0
25. Les plans et objectifs de marchés publics ont-ils été examinés pour définir les domaines dans lesquels les entreprises appartenant à des femmes pourraient être encouragées à s'engager ?	<input type="checkbox"/> Oui : quelles actions ont été entreprises par la suite ?		1
	<input type="checkbox"/> Non pourquoi pas ?		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : demander autour de vous		0
26. L'organisation a-t-elle exploré comment les entreprises détenues par des femmes peuvent ajouter de la valeur à la base de fournisseurs ?	<input type="checkbox"/> Oui : quelles actions ont été entreprises par la suite ?		1
	<input type="checkbox"/> Non pourquoi pas ?		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : demander autour de vous		0
27. La participation des entreprises détenues par des femmes est-elle mise en avant lors de l'orientation et de la formation du personnel d'appels d'offre ?	<input type="checkbox"/> Oui : que fait-on ?		1
	<input type="checkbox"/> Non pourquoi pas ?		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : est-ce mentionné lors de la formation ou de l'intégration du personnel ?		0
28. Existe-t-il un budget disponible pour soutenir un engagement accru de groupes spécifiques d'entreprises dans les marchés publics ?	<input type="checkbox"/> Oui, pour les entreprises détenues par des femmes : lesquelles ?		1
	<input type="checkbox"/> Oui, pour les entreprises autres que les entreprises détenues par des femmes : lesquelles ?		1
	<input type="checkbox"/> Non : une partie du budget de l'année prochaine peut-elle être réservée à cela ?		0
	<input type="checkbox"/> Inconnu : vérifier les lignes budgétaires de l'organisation ou du service au cours des deux dernières années		0
29. Que signifie une base de fournisseurs mixtes pour l'organisation ?	<input type="checkbox"/> Il y a des idées claires à ce sujet : les énoncer		1
	<input type="checkbox"/> Des discussions internes sont en cours		1
	<input type="checkbox"/> Aucune information		0
<b>NOTATION TOTALE AU NIVEAU DE L'ENTITÉ ADJUDICATRICE</b>			

Figure 7 Auto-évaluation au niveau de l'entité adjudicatrice



*Données sur les entreprises détenues par des femmes*

S'il est difficile de répondre immédiatement à ces questions, demander aux organisations gouvernementales appropriées, telles que le bureau du cabinet ou les ministères, et mener des recherches en ligne.

Questions au niveau national	Réponse					Observations
30. Une enquête auprès des entreprises a-t-elle été menée au cours des trois dernières années qui dissocie les entreprises appartenant à des femmes et à des hommes ?						
31. Combien d'entreprises enregistrées existent dans le pays ?						
32. Combien d'entre elles sont des entreprises appartenant à des femmes ?						
33. C'est quel pourcentage ?						
34. Combien d'employés les entreprises ont-elles en moyenne ?						
35. Combien d'employés les entreprises appartenant à des femmes comptent-elles en moyenne ?						
36. Quel est le chiffre d'affaires moyen des entreprises ?						
37. Quel est le chiffre d'affaires moyen des entreprises détenues par des femmes ?						
38. Quels sont les cinq secteurs qui ont les pourcentages les plus élevés d'entreprises appartenant à des femmes ?	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
39. Dresser une liste séparée des secteurs du marché et identifier les éléments suivants par secteur :	1	2	3	4	5	
	Combien d'entreprises sont enregistrées ?					
	Combien d'entreprises détenues par des femmes sont enregistrées ?					
	Quel est le pourcentage d'entreprises détenues par des femmes par rapport au nombre total d'entreprises ?					
	Quel est le nombre moyen d'employés pour les entreprises appartenant à des femmes ?					
	Quel est le chiffre d'affaires moyen des entreprises détenues par des femmes ?					
40. Quelles organisations représentent, soutiennent ou protègent les intérêts des entreprises appartenant à des femmes ?						
Quels sont les objectifs de ces organisations ?						
Comment ces objectifs sont-ils atteints ?						
Quels secteurs de marché ciblent-elles ou représentent-elles ?						
Les entreprises appartenant à des femmes s'unissent-elles d'une autre manière ? Si oui, comment ?						

D'après les réponses du tableau ci-dessus :

- Discuter de ce que signifient les réponses au niveau national et pour les entreprises appartenant à des femmes qui cherchent à participer à, et remporter des appels d'offres.
- Établir une liste des différences entre les entreprises appartenant à des femmes et les autres entreprises.
- Réfléchir à ce que l'entité adjudicatrice pourrait faire (différemment) pour atteindre les entreprises appartenant à des femmes.

## Outil II : Déterminer les obstacles existants

Cet outil vise à déterminer les obstacles au niveau du pays et de l'entité adjudicatrice pour les entreprises appartenant à des femmes qui cherchent à participer aux appels d'offres. Travailler sur le tableau ci-dessous, en vous assurant que les réponses représentent le pays et l'organisation plutôt que l'opinion du répondant. Ensuite, évaluer le nombre de questions par obstacle qui ont reçu une réponse « oui ».

Obstacle	Question	Réponse (Cocher oui / non)	
		OUI	NON
Législation et politiques inadéquates	Les entreprises appartenant à des femmes sont-elles définies ?		
	Les entreprises appartenant à des femmes sont-elles enregistrées ?		
	La loi permet-elle l'inclusion active des entreprises appartenant à des femmes ?		
	Existe-t-il des politiques préférentielles pour les entreprises détenues par des femmes ?		
Inadaptation de la conception d'appel d'offres	Les appels d'offres sont-ils complexes ? Comprennent-ils de gros contrats ?		
	Les offres sont-elles principalement comparées en fonction du prix ?		
	Les soumissionnaires disposent-ils de suffisamment de temps pour préparer leurs offres ?		
	Existe-t-il de nombreux accords de longue durée ?		
Exigences excessives pour participer aux appels d'offres	Les exigences financières sont-elles liées à la taille du contrat ?		
	Est-il vérifié si les normes et certifications de secteur demandées sont raisonnables ?		
	Les exigences de qualité sont-elles liées à l'exécution du contrat ?		
	Les exigences de performances antérieures correspondent-elles à ce que le fournisseur fera dans le cadre du contrat ?		
Mauvaises pratiques gouvernementales	Y a-t-il des répercussions sur les retards de paiement des fournisseurs ?		
	Les soumissionnaires enregistrés sont-ils invités à soumettre à nouveau des informations (par exemple, des formulaires) ?		
	Les participants à l'appel d'offres non retenu reçoivent-ils des commentaires ?		
	Les entreprises détenues par des femmes sont-elles considérées comme des fournisseurs moins compétitifs que d'autres entreprises ?		
Manque d'information	Les entreprises appartenant à des femmes ont-elles accès aux appels d'offres ? Est-ce sûr ?		
	Un effort est-il fait pour interagir régulièrement avec les entreprises détenues par des femmes au sujet des appels d'offres ?		
	Les invitations à soumissionner sont-elles envoyées directement aux entreprises appartenant à des femmes ?		
	Les entreprises appartenant à des femmes ont-elles accès à Internet (au cas où des informations en ligne seraient utilisées) ?		
Capacité limitée des entreprises appartenant à des femmes	Les entreprises appartenant à des femmes ont-elles un niveau similaire de compétences en matière d'appel d'offres par rapport aux autres entreprises ?		
	Les entreprises appartenant à des femmes sont-elles soumises aux mêmes changements que les autres entreprises pour accéder aux ressources financières ?		
	Exige-t-on des entreprises détenues par des femmes un niveau d'expérience que les autres entreprises pour participer aux appels d'offres ?		
	Les entreprises détenues par des femmes sont-elles intégrées dans des réseaux d'habilitation et de soutien ?		



2

## ÉTAPE 2 : CONCEVOIR UNE FEUILLE DE ROUTE

Le but de cette étape est de créer une adéquation entre les opportunités pour les entreprises appartenant à des femmes et les pratiques de marchés publics au niveau organisationnel. Cette adéquation garantit que tous les efforts visant à autonomiser les entreprises appartenant à des femmes se concentrent sur les secteurs du marché et les catégories de marchés qui ont un potentiel à la fois intéressant et réaliste.

La feuille de route jette les bases de pratiques de marchés publics favorables aux entreprises appartenant à des femmes. Il s'agit de remplir les conditions préalables pour autonomiser les entreprises appartenant à des femmes par le biais des marchés publics. Le faire au niveau national pour fournir des points de départ clairs et cohérents à toutes les entités adjudicatrices. L'étape 2 comprend les éléments suivants :

- Définir le cadre juridique et politique :
  - Choisir une définition appropriée et pratique des entreprises appartenant à des femmes.
  - Décider des stratégies d'assistance ciblées.
  - Fixer des seuils pour la sélection des procédures d'appel d'offres.
- Travailler sur la préparation organisationnelle.
- Évaluer les dépenses liées au marché et le portefeuille courant de contrat.
- Créer un plan d'action.

Les entités adjudicatrices individuelles peuvent ensuite concevoir leurs propres feuilles de route pour exécuter les appels d'offres d'une manière favorable aux entreprises appartenant à des femmes.

### Définir le cadre juridique et politique

Sur la base de l'évaluation du pays, il devrait être clair si une législation ou une politique autorise des stratégies et des mesures d'assistance ciblées favorisant les entreprises appartenant à des femmes dans les appels d'offres.

Si aucune législation favorable n'est en place, concevoir une politique de marchés publics qui définit les options pour autonomiser les entreprises appartenant à des femmes.

Concevoir et mettre en œuvre une législation est également une option, mais cela peut prendre plusieurs années. Pour commencer immédiatement à autonomiser les entreprises appartenant à des femmes, choisir une politique de marchés publics préférentielle tout en poursuivant simultanément une voie légale plus longue.

Noter que la législation ou les politiques peuvent ne pas faire spécifiquement référence aux entreprises appartenant à des femmes. Par exemple, un traitement préférentiel peut viser des groupes minoritaires, des groupes historiquement défavorisés ou des MPME. Dans de tels cas, le traitement préférentiel pour ces groupes n'a pas besoin de cibler les entreprises appartenant à des femmes.

Utiliser l'arbre décisionnel de la figure 4 pour jeter les bases. Une différence importante entre la législation et les politiques est que l'on peut définir et mettre en œuvre des politiques dans un délai plus court et pour une certaine période. C'est peut-être exactement ce qu'il faut pour lancer un programme d'autonomisation des entreprises appartenant à des femmes.

### Définir formellement les entreprises appartenant à des femmes

Il est essentiel de stipuler une définition des entreprises appartenant à des femmes au niveau national. La réponse à la Question 1 de l'évaluation par pays de l'Outil I montre si une définition formelle est déjà en place. Si ce n'est pas le cas, en décider d'une. S'il existe une définition, s'assurer qu'elle est conforme aux exigences de ce guide - le cas contraire, l'ajuster. Voir ces définitions couramment utilisées des entreprises appartenant à des femmes pour référence.

**Tableau 1 Définitions existantes d'une entreprise appartenant à des femmes**

Source	Définition
Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies	En bref : une entité juridique dans n'importe quel domaine, détenue, gérée et contrôlée à plus de 51 % par une ou plusieurs femmes Une entreprise ou un fournisseur appartenant à des femmes devrait au minimum inclure : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ au moins 51 % de propriété indépendante à une ou plusieurs femmes ; et</li> <li>■ le contrôle inconditionnel par une ou plusieurs femmes sur la prise de décision à long terme et sur la gestion et l'administration quotidiennes des opérations commerciales ; ainsi que</li> <li>■ l'indépendance vis-à-vis des entreprises n'appartenant pas à des femmes<sup>1</sup></li> </ul>
Women's Business Enterprise National Council, États-Unis d'Amérique	Une entreprise commerciale féminine est une entreprise commerciale indépendante qui est : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ détenue et contrôlée à au moins 51 % par une ou plusieurs femmes citoyennes américaines ou étrangères résidentes légales ;</li> <li>■ dont la création d'entreprise et l'établissement principal se trouvent aux États-Unis ou dans ses territoires ; et dont la gestion et le fonctionnement quotidien sont contrôlés par une femme experte du secteur</li> <li>■ Noter qu'une entreprise commerciale féminine est l'entreprise, pas l'individu<sup>2</sup></li> </ul>
Société financière internationale.	Une entreprise est considérée comme une entreprise détenue par des femmes si elle répond aux critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elle appartient à au moins 51 % à une ou plusieurs femmes ; ou</li> <li>■ au moins ≥ 20 % appartient à une femme ou des femmes ; et</li> <li>■ compte au moins une femme comme directrice exécutive, directrice générale, présidente ou vice-présidente ; et</li> <li>■ lorsqu'il existe un conseil d'administration, au moins 30 % des membres du conseil d'administration sont des femmes<sup>3</sup></li> </ul>
Autres rapports et projets	D'autres définitions incluent : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entreprises détenues à plus de 51 % par des femmes ou détenues à 26-50 % par des femmes, avec une femme PDG ou chef d'exploitation<sup>4</sup></li> <li>■ Au moins 30 % de propriété féminine<sup>5</sup></li> <li>■ Entreprises ayant au moins une femme propriétaire ou une femme propriétaire unique<sup>6</sup></li> <li>■ Entreprises détenues uniquement par des femmes, détenues majoritairement par des femmes et détenues conjointement par des femmes et des hommes<sup>7</sup></li> </ul>

<sup>1</sup> *Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies (2020). Appels d'offres tenant compte du genre d'ONU Femmes.* [https://www.unge.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/PT\\_GRP](https://www.unge.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/PT_GRP)

<sup>2</sup> *Women's Business Enterprise National Council (2020). Certification.* <https://www.wbenc.org/certification>

<sup>3</sup> *Société financière internationale (2020). Définitions des secteurs ciblés par la SFI.* [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/financial+institutions/priorities/ifcs+definitions+of+targeted+sectors](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry_ext_content/ifc_external_corporate_site/financial+institutions/priorities/ifcs+definitions+of+targeted+sectors)

<sup>4</sup> *Société financière internationale (2014). PME détenues par des femmes : Une opportunité d'affaires pour les institutions financières.* <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/44b004b2-ed46-48fc-8ade-aa0f485069a1/WomenOwnedSMes+Report-Final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kiiZZDZ>

<sup>5</sup> *Centre du commerce international 2018. Projet du Commonwealth SheTrades.* <https://www.shetrades.com/en/projects/shetrades-commonwealth>

<sup>6</sup> *Hallward-Driemeier, M. (2013). Femmes entrepreneuses : Développer les opportunités économiques en Afrique.* Banque internationale pour la reconstruction et le développement et Banque mondiale. <http://documents.worldbank.org/curated/en/509981468193131963/pdf/Enterprising-women-expanding-economic-opportunities-in-Africa.pdf>

<sup>7</sup> *Everson, M., Mazur, M., Petska, T., McCubbin, J. et Kliss, B. (2005). Statistiques de revenus. Bulletin de DI, 24(4)*

La définition d'une entreprise appartenant à des femmes est très importante. L'utilisation cohérente d'une définition claire par toutes les parties prenantes garantit que chacun sait quelles entreprises peuvent être ciblées et sont éligibles à tous les droits résultant de la politique ; cette cohérence est également fondamentale pour la collecte des statistiques. La définition détermine également comment et dans quelle mesure les gouvernements et les entités adjudicatrices peuvent vérifier qu'une entreprise est effectivement considérée comme une entreprise appartenant à des femmes. Il s'agit d'une condition préalable à la prévention et à la lutte contre la « façade », par laquelle les organisations prétendent être des entreprises appartenant à des femmes alors qu'elles ne le sont pas.

Pour décider d'une définition appropriée et réalisable des entreprises appartenant à des femmes :

- Utiliser le résultat de l'étape 1 pour voir quelle définition est utilisée au niveau du pays. Si cela n'a pas été fait, vérifier quelle définition, le cas échéant, est utilisée par les principales parties prenantes telles que le ministère des Affaires économiques, les chambres de commerce, les institutions d'appui au commerce, les législateurs ou le bureau national des statistiques.
- Comparer ces définitions avec les définitions généralement utilisées dans les programmes d'autonomisation des entreprises appartenant à des femmes (tableau 1).
- Décider quelles définitions seront adoptées. Garder à l'esprit qu'il doit être relativement facile et peu coûteux pour les entreprises de prouver qu'elles sont des entreprises appartenant à des femmes et de vérifier ces allégations.

- Partager la définition avec les principales parties prenantes et les faire mettre en œuvre. Cela garantit une coopération efficace et des statistiques appropriées.
- La définition devrait inclure une combinaison des éléments suivants :
  - Pourcentage de propriété indépendante par une ou plusieurs femmes
  - Contrôle inconditionnel par une ou plusieurs femmes sur les opérations quotidiennes ;
  - Contrôle inconditionnel par une ou plusieurs femmes sur la prise de décision à long terme ;

S'il existe des moyens de faire des vérifications, la définition pourrait également inclure les éléments suivants :

- Une femme occupe le poste de personnel de plus haut rang ;
- Indépendance vis-à-vis des entreprises n'appartenant pas à des femmes.

La capacité de vérifier si une entreprise est considérée comme une entreprise appartenant à des femmes est très importante. Les entreprises qui n'appartiennent pas à des femmes peuvent essayer de bénéficier d'une politique d'appels d'offres favorable aux entreprises appartenant à des femmes en trouvant des moyens créatifs de se présenter comme des entreprises appartenant à des femmes. S'assurer qu'il existe des sources d'informations vérifiées pour chaque élément de la définition d'une entreprise appartenant à des femmes.

Idéalement, la revendication illégale de se qualifier en tant qu'entreprise appartenant à des femmes constitue une infraction pénale. Lors de l'introduction ou de l'adaptation d'une loi sur les marchés publics, s'assurer qu'une clause est incluse à cet effet. Cela fournit un outil puissant pour se dresser contre la façade et d'autres moyens que les entreprises peuvent trouver pour prétendre qu'elles méritent d'être considérées comme des entreprises appartenant à des femmes.

La définition est établie au niveau de pays et les entités adjudicatrices doivent adhérer à la définition.

### *Décider des stratégies d'assistance ciblées*

- **Cible<sup>3</sup>** : un pourcentage prédéterminé de l'ensemble des dépenses liées au marché doit être réalisé par des entreprises appartenant à des femmes. Cela oblige les entités adjudicatrices à organiser l'appel de manière favorable aux entreprises détenues par des femmes, mais les autres entreprises ont toujours les mêmes chances de gagner.
- **Sous-traitant** : dans les contrats de grande valeur, le choix d'un sous-traitant appartenant à une femme est obligatoire.
- **Préférences de prix** : les entreprises appartenant à des femmes obtiennent un avantage concurrentiel grâce à des notations d'évaluation des prix ajustés.<sup>4</sup>
- **Réservations** : seules les entreprises appartenant à des femmes peuvent participer aux appels d'offres dans une certaine catégorie, comme le secteur marchand.

Le tableau 2 montre quelles stratégies d'assistance ciblées sont possibles compte tenu de la législation du pays.

**Tableau 2** Stratégies d'aide ciblée autorisées par la loi

Que prévoit la législation nationale ?	Cible	Plans de sous-traitance	Préférences de prix	Réservations
Favoriser les entreprises appartenant à des femmes est autorisé	Oui	Oui	Oui	Oui
Favoriser les entreprises appartenant à des femmes n'est pas autorisé	Oui	Non	Non	Non
Pas de législation	Incorporer dans la politique			

Utiliser les règles empiriques suivantes pour sélectionner une stratégie d'assistance ciblée :

- **Cible** : pas de véritables restrictions, tant qu'il est clair à quoi l'objectif est lié. Doit-elle s'appliquer au niveau du pays ou de l'entité adjudicatrice ? Un objectif s'applique à l'ensemble des dépenses liées au marché plutôt qu'à des secteurs de marché sélectionnés. Le suivi des progrès demande du temps et des efforts, ce qui est exigeant lorsque les informations provenant de différentes entités adjudicatrices doivent être enregistrées, récupérées et combinées.
- **Sous-traitant** : peut s'appliquer à toute offre dont la valeur financière dépasse un certain seuil. La sous-traitance est une exigence simple, car toute entreprise peut trouver des entreprises appartenant à des femmes avec lesquelles assurer la liaison. Les entreprises détenues par des femmes sont incitées à afficher de bonnes performances, de sorte qu'elles deviennent des sous-traitants privilégiés.

Il peut être fastidieux de vérifier que les entreprises sous-traitantes détenues par des femmes exécutent effectivement leurs parts du contrat, contrairement à l'entrepreneur principal qui fait le travail. L'entité adjudicatrice peut contourner ce défi en payant directement ces entreprises appartenant à des femmes. Cela évite également les problèmes avec les entrepreneurs principaux qui reportent le paiement aux entreprises sous-traitantes appartenant à des femmes. Le contrôle est nécessaire, mais il est plus facile pour l'entité adjudicatrice.

- **Préférences de prix** : Elle peut être appliquée à toute offre dans laquelle le prix est un critère. Cette stratégie est facile à appliquer, car elle dépend de l'ajustement de certaines notations dans le processus d'évaluation. Elle prend peu ou pas de temps ou d'effort de la part de l'entité adjudicatrice.  
S'assurer que la préférence est suffisamment élevée pour être discriminatoire, tandis que les entreprises n'appartenant pas à des femmes compensent leur notation financière par une notation élevée pour la qualité. Cela évite l'écueil de la sélection d'une offre inférieure en raison d'une préférence de prix très définie.
- **Réservations** : Elle peut être appliquée aux appels d'offres dans les secteurs du marché où la présence d'entreprises appartenant à des femmes est forte. Le principal avantage est qu'elle garantit que les contrats sont attribués à des entreprises appartenant à des femmes. Pour éviter le hasard, il convient de préciser clairement à quels appels d'offres cette stratégie s'applique.

Lors de la définition d'une politique de marchés publics, indiquer clairement si l'objectif est d'accroître la participation des entreprises appartenant à des femmes aux appels d'offres ou d'augmenter le pourcentage de marchés publics remportés par des entreprises appartenant à des femmes.

L'objectif ultime est d'augmenter le pourcentage de marchés publics remportés par des entreprises appartenant à des femmes. Si la loi le permet, la politique de passation des marchés devrait inclure des stratégies d'assistance ciblée. Si la législation n'autorise pas de favoriser les femmes, envisager d'adopter une stratégie ciblée. Cette stratégie ne donne pas directement un avantage aux entreprises détenues par des femmes, car elles doivent encore rivaliser sur un pied d'égalité avec les autres entreprises. Néanmoins, c'est un moyen puissant de concentrer les efforts sur les appels d'offres favorables aux entreprises détenues par des femmes.

Si la stratégie d'assistance ciblée « Cibler » est adoptée, s'assurer de mesurer la performance. Cela peut nécessiter une action pour générer des données de performance.

### *Fixer des seuils pour la sélection des procédures d'appels d'offres*

Les règles de sélection pour les appels d'offres sont des éléments importants d'une politique de passation des marchés. Les procédures peuvent être ouvertes ou fermées. Dans une procédure ouverte, un appel d'offres est publié et tout fournisseur intéressé peut y participer. Dans une procédure fermée, l'entité adjudicatrice invite les fournisseurs à participer. Cette différence est importante : dans les procédures fermées, il est plus facile d'inciter les entreprises appartenant à des femmes à participer. Si cela est conforme à la politique, il est possible d'inviter exclusivement des entreprises appartenant à des femmes à soumissionner.

En règle générale, une politique d'appel d'offres définit les règles d'utilisation d'une procédure d'appel d'offres fermée avec un seul fournisseur, d'une procédure d'appel d'offres fermée avec plusieurs fournisseurs ou d'une procédure ouverte. Le tableau 3 en donne un exemple ; cependant, noter que les seuils peuvent varier selon la situation.

Lors de la définition des seuils, tenir compte de deux éléments. Premièrement, des seuils plus bas permettent davantage d'entreprises détenues par des femmes de concourir dans le cadre de procédures ouvertes. Toutes les entreprises peuvent soumissionner dans le cadre de procédures ouvertes, et les entreprises appartenant à des femmes sont plus à même d'opter pour des contrats plus petits. Une procédure ouverte, cependant, ne garantit pas que les entreprises appartenant à des femmes gagneront. Deuxièmement, des seuils plus élevés peuvent permettre aux entreprises appartenant à des femmes de remporter des appels d'offres, si les entités adjudicatrices invitent des entreprises appartenant à des femmes à soumissionner dans le cadre d'appels d'offres fermés.

**Tableau 3** Seuils de valeur financière pour les appels d'offres

Valeur financière du contrat	Appel d'offres
\$10 000	Appel d'offres fermé, inviter un fournisseur
\$10 000 - 100 000	Appel d'offres fermé, inviter trois à cinq fournisseurs
> 100 000 \$ - seuil international <sup>1</sup>	Appel d'offres ouvert, avis public national
> seuil international	Appels d'offres ouverts, avis public international

<sup>1</sup> Cela s'applique uniquement au pays en question qui participe à un accord international sur les marchés publics, tel que l'Accord sur les marchés publics.

## Travailler sur la préparation organisationnelle

La préparation organisationnelle se fait au niveau de l'entité adjudicatrice. Elle comprend quatre aspects : améliorer la capacité et les compétences organisationnelles, encourager la participation des parties prenantes, fournir une formation interne et mettre en œuvre des modèles d'appel d'offres favorables aux entreprises appartenant à des femmes.

### *Améliorer les capacités et les compétences organisationnelles*

Examiner les résultats de l'évaluation de l'entité.

Le niveau de maturité des entreprises détenues par des femmes dans les marchés publics devrait au moins se situer dans la fourchette « développé ». Si l'organisation a obtenu la notation « sous-développé » ou « en développement », vérifier quelles réponses ont obtenu la note zéro. Pour démarrer avec des appels d'offres favorables aux entreprises appartenant à des femmes, ces questions nécessitent des réponses positives. La définition des entreprises appartenant à des femmes à la question 12 doit être conforme à la définition formelle utilisée au niveau national. Cela peut être utilisé comme une liste de tâches.

### *Encourager l'engagement des parties prenantes*

Examiner les résultats de la question 40 concernant les données sur les entreprises appartenant à des femmes.

Les réponses à cette question montrent les parties prenantes externes qui jouent un rôle dans l'autonomisation des entreprises appartenant à des femmes. Leur engagement dépend de l'appel d'offres envisagé ; les institutions d'appui au commerce, les syndicats et autres organisations qui soutiennent les intérêts des entreprises appartenant à des femmes sont généralement organisés par secteur de marché. Contacter les parties prenantes et élaborer un plan pour encourager leur participation et leur soutien.

### *Assurer la formation interne*

Réponses aux questions 12 à 15 et 29 dans l'évaluation de l'entité pour montrer la sensibilisation au niveau de l'organisation. Une sensibilisation est nécessaire pour accroître le soutien à l'autonomisation des entreprises appartenant à des femmes.

Les réponses aux questions 19 à 27 de l'évaluation de l'entité fournissent des informations sur la mesure dans laquelle le personnel chargé des appels d'offres connaît déjà ou même autonomise les entreprises appartenant à des femmes.

La réponse à la question 27 doit être « oui » pour jeter les bases de l'autonomisation des entreprises appartenant à des femmes. Si l'une des autres questions obtient zéro, utiliser l'Outil III dans le cadre d'appels d'offres spécifiques. Le recensement des lacunes et des défis devrait faire partie de la liste des mesures à prendre.

Mettre en œuvre des conceptions d'appels d'offres favorables aux entreprises détenues par des femmes.

Prendre le résultat sur les obstacles existants et examiner les résultats pour la deuxième catégorie d'obstacles sur la « conception inadaptée des appels d'offres ». S'il y a beaucoup de réponses négatives, s'assurer que les mesures suivantes sont en place avant que les appels d'offres favorables aux entreprises détenues par des femmes ne commencent :

- **Standardiser et simplifier** les procédures et documents.
- **Harmoniser les procédures et les documents** entre les entités adjudicatrices.
- **Laisser suffisamment de temps** pour soumettre des offres.
- **Utiliser le critère plus économiquement avantageux** de l'appel d'offres.
- **Indiquer en fonction de la performance ou des exigences fonctionnelles.**

Pour mettre en œuvre les trois premières de ces mesures, rééditer un manuel de marchés publics avec des modèles, des procédures et des directives ajustés. Le personnel chargé des appels d'offres doit être formé à l'utilisation du manuel, à l'utilisation du critère de l'offre économiquement la plus avantageuse et à la description en fonction des performances ou des exigences fonctionnelles.

Ce sont les exigences les plus élémentaires qui doivent être en place pour démarrer efficacement avec des appels d'offres favorables aux entreprises détenues par des femmes.

## Évaluer les dépenses liées au marché et le portefeuille courant de contrat

Évaluer les dépenses liées au marché et le portefeuille courant au niveau de l'entité adjudicatrice. Il en résulte une sélection d'obligations contractuelles facilitant la participation des entreprises détenues par des femmes, y compris le calendrier pour l'exécution de l'appel d'offres.

### Outil III : Trouver des opportunités de marchés publics

Cet outil vise à sélectionner des catégories de marchés dans les secteurs du marché qui offrent des opportunités aux entreprises appartenant à des femmes. Une catégorie de contrat est un groupe de biens, de services ou de travaux qui peuvent être combinés dans une seule offre, tels que des services de nettoyage, de conseils juridiques et consultations, de location de voitures, d'entretien des égouts ou de licences de logiciels.

Effectuer les activités 1 à 6 pour créer une chronologie des catégories de marchés prioritaires.

#### Activité 1 : Classer les catégories de marchés en fonction des dépenses annuelles

- Télécharger l'administration des comptes fournisseurs des trois dernières années. Exclure tous les créanciers qui ne sont pas des prestataires externes ou qui ne sont pas concernés de quelque manière par les dépenses liées au marché.
- Définir les catégories de marchés.
- Attribuer toutes les dépenses à une catégorie de contrat correspondante.
- Pour chaque année, classer les catégories de marchés de grande à petite.
- Créer un classement final des catégories de marchés de grande à petite. S'il y a des différences dans le classement entre les années, examiner des demandes futures de contrats.
- Diviser la liste en quatre parties en fonction des dépenses faites au titre du contrat : très grandes, grandes, moyennes et petites (tableau 4).

**Tableau 4 Exemples de catégories de marchés basées sur les dépenses annuelles**

	Taille de la catégorie de contrat			
	Très grand	Grand	Moyen	Petit
Description	Principales catégories de marchés représentant ± 50 % des dépenses au titre de contrat	Deuxième plus grande catégorie de contrats représentant ± 30 % des dépenses au titre de contrat	Petites catégories de marchés représentant ± 15% des dépenses au titre de contrat	Autres catégories de marchés représentant ± 5 % des dépenses au titre de contrat
Exemples	Matériel informatique Entretien des routes	Services aux installations Services de vaccination Personnel temporaire Travaux d'infrastructure à terre Solutions logicielles personnalisées Conseil fiscal	Papeterie Blanchisserie, réparation de vêtements Services de soutien médical Solutions de cybersécurité Directeurs intérimaires Ingénierie électrique	Événements de consolidation d'équipe Cadeaux

#### Activité 2 : Classer les secteurs avec la présence d'entreprises appartenant à des femmes

Prendre les résultats de l'Outil I, liés aux statistiques recueillies sur les entreprises appartenant à des femmes.<sup>5</sup>

- Examiner les pourcentages par secteur de marché et classer chaque secteur comme suit (noter qu'il n'y a pas de repères concernant le moment où la présence est qualifiée de faible, moyenne ou forte ; ces termes sont relatifs et dépendent du contexte du pays) :
  - Forte présence d'entreprises appartenant à des femmes.
  - Présence moyenne d'entreprises appartenant à des femmes.
  - Faible présence des entreprises appartenant à des femmes.
  - Aucune présence d'entreprises appartenant à des femmes.
- S'il n'y a pas d'informations statistiques sur la présence d'entreprises détenues par des femmes par secteur de marché, rechercher les secteurs de marché à viser en interrogeant des représentants des parties prenantes (par exemple, des organisations sectorielles, des institutions d'appui au commerce, des chambres de commerce). Rechercher les secteurs dans lesquels les dépenses au titre de contrat sont les plus élevées et classer la présence d'entreprises appartenant à des femmes dans ces derniers.

**Activité 3 : Faire correspondre les catégories de marchés avec les classes de secteur**

- Repérer les catégories de marchés (internes) dans les classes de secteurs marchands (externes) (voir exemples dans le tableau 5).

**Tableau 5 Combiner les catégories de marchés avec la classification sectorielle**

Présence d'entreprises détenues par des femmes	Taille de la catégorie de contrat			
	Très grand	Grand	Moyen	Petit
Forte		Solutions logicielles personnalisées Services de vaccination	Papeterie Blanchisserie, réparation de vêtements	Événements de consolidation d'équipe
Moyen		Services aux installations Conseil fiscal Personnel temporaire	Services de soutien médical Solutions de cybersécurité	Cadeaux
Faible	Matériel informatique	Travaux d'infrastructure à terre	Directeurs intérimaires Ingénierie électrique	
Rien	Entretien des routes			

**Activité 4 : Rechercher les catégories de marchés où les entreprises appartenant à des femmes sont présentes**

Cela détermine comment la présence en ce qui concerne le niveau de dépenses liées au marché par les entreprises appartenant à des femmes se compare à leur présence dans le secteur de marché connexe. Tout d'abord, rechercher les catégories de marchés avec la présence d'entreprises appartenant à des femmes.

Puis :

- Sélectionner les catégories de marchés dans lesquelles les dépenses au titre de contrat sont moyennes à très importantes.
- Déterminer quel pourcentage des dépenses liées au marché dans chaque catégorie sélectionnée sont faites auprès d'entreprises appartenant à des femmes. Prendre le pourcentage moyen des deux dernières années.
- Comparer ce pourcentage avec le pourcentage d'entreprises détenues par des femmes présentes dans le secteur de marché connexe.
- Sélectionner les catégories de marchés pour lesquelles le pourcentage des dépenses liées au marché faites par les entreprises appartenant à des femmes est inférieur au pourcentage d'entreprises appartenant à des femmes présentes dans le secteur de marché respectif ; ces catégories doivent rester sur la liste. Les autres catégories peuvent être réexaminées l'année suivante pour vérifier que les dépenses des entreprises appartenant à des femmes restent conformes à la présence sur le marché des entreprises appartenant à des femmes.

**Activité 5 : Appliquer les informations du contrat pour créer un calendrier d'appels d'offres**

- Sélectionner des combinaisons de catégories de marchés et de secteurs de marché en utilisant les résultats de l'activité 4 qui semblent les plus intéressantes en termes de marchés publics favorable aux entreprises détenues par des femmes. Commencer par des contrats de petite à moyenne taille pour vous familiariser avec les principes, puis passer aux grandes et très grandes catégories. Il en résulte une matrice de priorités pour les appels d'offres des entreprises appartenant à des femmes (tableau 6).
- Pour chaque cellule, rechercher si des contrats de marchés sont en place. Pour chaque obligation contractuelle, déterminer la date à laquelle le contrat se termine ou peut être terminé sans pénalités.

**Tableau 6 Exemple de matrice de priorité pour les appels d'offres auprès d'entreprises appartenant à des femmes**

Présence d'entreprises détenues par des femmes	Taille de la catégorie de contrat			
	Très grande	Grande	Moyenne	Petite
Forte	3	1 Solutions logicielles personnalisées Services de vaccination	1 Papeterie Réparation de linge et de vêtements	3 Événements de consolidation d'équipe
Moyenne	3	2 Services aux installations Conseil fiscal Personnel temporaire	2 Services de soutien médical Solutions de cybersécurité	4 Cadeaux
Faible	4 Matériel informatique	4 Travaux d'infrastructure à terre	4 Directeurs intérimaires Ingénierie électrique	5
Rien	5 Entretien des routes	5	5	5

**Activité 6 : Créer un calendrier d'appel d'offres pour les entreprises appartenant à des femmes**

- Énumérer les obligations contractuelles, en commençant par celles sans contrat, suivies de celles se terminant le plus tôt. Cela montre par où commencer avec des appels d'offres favorables aux entreprises appartenant à des femmes et tient compte du fait que certaines obligations contractuelles ne peuvent être satisfaites qu'à un stade ultérieur en raison d'obligations contractuelles (tableau 7).
- En consultation avec le service des appels d'offre, créer un calendrier et planifier les appels d'offres à mener auprès des fournisseurs contractuels pour les obligations contractuelles définies. Ce calendrier d'appel d'offres est largement déterminé par le moment où le nouveau contrat doit commencer (tableau 7). Ces appels d'offres doivent être effectués de manière favorable aux entreprises détenues par des femmes.

**Tableau 7 Exemple de calendrier d'appel d'offres pour les entreprises appartenant à des femmes, combinant des informations sur le marché, les dépenses et les contrats**

	Année 1				Année 2		Année 3
	Q1	Q2	Q3	Q4	H1	H2	À déterminer
Services de blanchisserie dans les hôpitaux publics	Développement de logiciels pour l'administration citoyenne	Exécution du programme de vaccination d'automne	Coffrets cadeaux du temps des fêtes	Services de réceptionniste	Personnel administratif temporaire	Garderie d'enfants pour les employés de l'État	
	Expertise fiscale pour un service d'État			Papeterie pour le ministère des Affaires juridiques	Programme de tests de sécurité	Travaux de construction de nouveaux bureaux pour le ministère de l'Intérieur	
					Déploiement de nouveaux ordinateurs portables	Accord-cadre pour la gestion de transition	
						Maintenance des installations électriques des immeubles de bureaux	

## Créer un plan d'action

Pour mettre en œuvre, gérer et suivre la feuille de route, créer un plan d'action avec des échéanciers réalisables. Ce plan doit énumérer les actions à entreprendre, le propriétaire de chaque action, les résultats escomptés et les délais qui l'accompagnent. Cet aperçu peut ressembler au tableau 8.

**Tableau 8 Exemple de plan d'action**

Activité			Calendrier		
Action	Propriétaire	Résultat	Mois 1	Mois 2	Etc.
Prendre des décisions sur des stratégies d'assistance ciblées	Haute direction	Les obstacles dans la législation et les politiques sont levés			
Définir des seuils pour la sélection des procédures d'appel d'offres	Haute direction				
Décider d'une définition formelle des entreprises appartenant à des femmes	Haute direction				
Élever les compétences et capacités organisationnelles au niveau requis	Directeur de programme	Préparation organisationnelle réalisée			
Identifier les parties prenantes externes et encourager leur enrôlement	Directeur de programme				
Assurer la formation des intervenants internes	Directeur de programme				
Mettre en œuvre un manuel de marchés publics favorable aux entreprises appartenant à des femmes	Responsable des appels d'offre				
Veiller à ce que les membres du personnel de marchés publics soient formés	Responsable des appels d'offre				
Tenir compte des coûts applicables des pratiques de marchés publics favorables aux entreprises détenues par des femmes	Directeur de programme	Des indicateurs de performance quantifiés et mesurables ; processus de mesure et de rapport en place			
Déterminer les indicateurs de performance clés pour surveiller le succès et montrer la responsabilité	Directeur de programme				
Définir les données à collecter pour suivre les indicateurs clés de performance	Directeur de programme				
Mettre en œuvre un processus de collecte de données, de rapport et de responsabilisation	Directeur de programme				
Lancer des appels d'offres d'une manière favorable aux entreprises détenues par des femmes	Personnel des appels d'offre	Obtenir des résultats			



## ÉTAPE 3 : FAITES BOUGER LES CHOSES

Dans la phase de mise en œuvre, les travaux préparatoires et de planification donnent des résultats. Cette étape s'articule autour de l'exécution des appels d'offres d'une manière favorable aux entreprises détenues par des femmes, combinée à une gestion, une appropriation et une responsabilité appropriées des parties prenantes.

### Exécuter les appels d'offres en tenant compte des entreprises appartenant à des femmes

Maintenant que le travail préparatoire est fait, les entités adjudicatrices peuvent exécuter des appels d'offres d'une manière favorable aux femmes. Cela fait suite à la sélection des appels d'offres et des délais résultant de l'Outil III. Pour chaque appel d'offres, sélectionner les mesures visant à surmonter les obstacles existants.

Le tableau 9 montre les catégories de mesures disponibles, compte tenu de la législation appropriée. S'assurer de savoir si les catégories « manque d'informations » et « capacité limitée des entreprises appartenant à des femmes » sont autorisées ou non.

**Tableau 9** Catégories de mesures autorisées par la législation

Obstacle					
Que prévoit la législation nationale ?	Conception d'appels d'offres	Exigences	Comportement du gouvernement	Informations	Capacité
Favoriser les entreprises appartenant à des femmes est autorisé	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Favoriser les entreprises appartenant à des femmes n'est pas autorisé	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Pas de législation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Une distinction peut être faite entre les mesures qui sont toujours disponibles, quelle que soit l'offre, et les mesures qui dépendent de l'offre. Suivre les instructions de l'Outil IV pour plus d'informations.

Prendre le résultat de l'Outil II. L'Outil II incluait l'obstacle « Législation et politiques inadéquates ». Maintenant, analyser les cinq autres obstacles et vérifier laquelle des catégories suivantes affiche des résultats « non ».

- **Au niveau de l'entité adjudicatrice** : conception inadaptée de l'appel d'offres.
- **Au niveau de l'entité adjudicatrice** : exigences excessives.
- **Au niveau de l'entité adjudicatrice** : mauvaises pratiques du gouvernement.
- **Niveau de l'entreprise détenue par des femmes** : manque d'information.
- **Niveau de l'entreprise détenue par des femmes** : capacité limitée.

Si l'Outil II affiche des résultats entièrement « oui » pour un obstacle, alors la pratique de marchés publics est déjà favorable aux entreprises détenues par des femmes dans ce domaine. Pour les obstacles qui n'affichent pas des résultats entièrement « oui », l'Outil IV aide à choisir des mesures pour aider à éliminer les obstacles.

### Outil IV : Surmonter les obstacles et saisir les opportunités

Cet outil couvre les cinq dernières mesures visant à autonomiser les entreprises appartenant à des femmes. Chaque mesure est alignée sur le type d'obstacle qu'elle vise à éliminer.

Lors de la préparation d'une offre, décider des mesures à prendre. Vérifier les résultats de l'Outil II pour voir les obstacles existants. Utiliser le tableau 10 pour définir les mesures pouvant permettre de supprimer ces obstacles. Celui-ci fournit un projet de liste d'actions à entreprendre et les mesures à mettre en place, notamment les mesures qui peuvent être utilisées à tout moment et celles qui ne sont pas toujours adaptées et doivent être envisagées pour chaque appel d'offres.

**Tableau 10** Obstacles et mesures pour les surmonter

Obstacles	Mesures à toujours appliquer	Mesures à envisager d'appliquer par appel d'offres	Questions sur les mesures par appel d'offres
<b>Catégorie : Inadaptation de la conception d'appel d'offres</b>			
Appels d'offres complexes et gros contrats	Standardiser et simplifier au maximum les procédures et les documents Standardiser les procédures et les documents entre les entités adjudicatrices	Décomposer les offres en lots	Convient lorsque différents produits ou services sont requis et peuvent être obtenus auprès de différents prestataires sans entrer dans des problèmes de compatibilité Convient également lorsque des volumes élevés de produits ou services similaires sont requis
		Restreindre l'accès des soumissionnaires à certains lots	Convient uniquement lorsque l'offre est fractionnée en lots
Concurrence basée sur le prix	Utiliser le critère de l'offre économiquement la plus avantageuse Spécifier en fonction des performances ou des exigences fonctionnelles	—	—
Temps insuffisant pour préparer les offres	Prévoir suffisamment de temps pour soumettre des offres	Publier des avis d'information anticipée	Pertinent uniquement pour les procédures ouvertes
Marchés fermés à la concurrence en raison d'accords à long terme	—	Limiter la durée et le renouvellement des accords (cadres)	Lorsque des investissements élevés sont requis par le prestataire, le contrat doit être suffisamment long pour les récupérer
<b>Catégorie : Excès d'exigences</b>			
Besoins financiers disproportionnés	Limiter les niveaux de qualification financière Envisager de ne pas demander de comptes financiers audités Ne pas utiliser, ou réduire le nombre ou le montant des garanties financières et des cautions de soumission Les exigences de contrôle sont proportionnées aux risques encourus	—	—
Exigences de qualité disproportionnées	Relier les exigences de performance au caractère et à la taille de la mission	—	—
Accent excessif sur les normes et certifications coûteuses du secteur	Demander uniquement les normes et certificats nécessaires	—	—
Performances antérieures exigées	Autoriser les offres communes avec la possibilité de s'appuyer sur les performances antérieures des autres parties	—	—
<b>Catégorie : Mauvaises pratiques gouvernementales</b>			
Retard de paiement ou risque de non-paiement	Mettre en place des délais de paiement et des sanctions en cas de retard de paiement	Autoriser les paiements anticipés et intermédiaires	Convient lorsque des jalons peuvent être définis ou que des livraisons partielles sont convenues
		Protéger les intérêts des sous-traitants dans les contrats (paiement direct aux entreprises appartenant à des femmes)	Convient lorsqu'un entrepreneur principal soustrait une partie des obligations contractuelles
Demandes excessive d'informations	Ne pas redemander les documents déjà disponibles Récupérer directement les documents autorisés Faciliter la soumission en ligne des offres (si l'accès à Internet ne pose pas de problème)	Ne demander la soumission des documents qu'une fois la (pré-)sélection faite	Convient en cas de procédures restreintes
		Partager les documents soumis et les résultats de la préqualification avec d'autres entités adjudicatrices	Convient aux appels d'offres de fourniture des biens, des services ou des travaux couramment requis

Obstacles	Mesures à toujours appliquer	Mesures à envisager d'appliquer par appel d'offres	Questions sur les mesures par appel d'offres
Manque de retour	Fournir des informations après l'attribution du contrat sur la procédure et les notations	—	—
Position biaisée envers les entreprises appartenant à des femmes	Veiller à ce que les services et comités de marchés publics soient paritaires Utiliser un langage non sexiste	—	—
<b>Catégorie : Manque d'information</b>			
Accès insuffisant aux opportunités d'appel d'offres	Fournir un accès gratuit aux avis de marché et à la documentation d'appel d'offres Utiliser les langues locales	Inviter les entreprises appartenant à des femmes à soumissionner	Ces mesures devraient être standard, mais elles exigent que les entreprises appartenant à des femmes aient été identifiées pour les obligations contractuelles.
Peu de dialogue avec l'entité adjudicatrice	Organiser des séances d'information (par exemple, des visites de sites) avant la date limite d'appel d'offres Autoriser les questions et réponses écrites dans le cadre de la procédure d'appel d'offres Fournir des informations après l'attribution du contrat sur la procédure et les notations	—	—
Pas d'invitation à soumissionner	—	Inviter les entreprises appartenant à des femmes à soumissionner	Ces mesures devraient être standard, mais elles exigent que les entreprises appartenant à des femmes aient été identifiées pour les obligations contractuelles dans le cadre de l'appel d'offres
Accès limité à Internet	—	Distribuer les directives d'appel d'offres et d'autres documents d'appui Inviter les entreprises appartenant à des femmes à soumissionner	Ces mesures devraient être standard, mais elles exigent que les entreprises appartenant à des femmes aient été identifiées pour les obligations contractuelles
<b>Catégorie : Capacité limitée</b>			
Manque de compétences en matière d'appel d'offres	Mettre en place un service d'assistance aux appels d'offres ; désigner une personne de contact joignable	Organiser une formation sur les appels d'offres pour les entreprises appartenant à des femmes	Convient aux catégories de marchés dans lesquelles des entreprises détenues par des femmes ont été identifiées
Ressources financières limitées	Les mesures visant à lever l'obstacle des « exigences financières disproportionnées » sont applicables, sinon, cet obstacle devrait être surmonté par des voies autres que les marchés publics favorables aux entreprises détenues par des femmes		
Peu d'expérience sur laquelle se ressourcer	—	Établir des réseaux avec des organisations sectorielles en tant qu'intermédiaires pour atteindre les entreprises appartenant à des femmes	Convient lorsqu'il existe des succursales de l'organisation Particulièrement utile lorsque le registre des entreprises appartenant à des femmes n'est pas disponible
Réseaux ou connexions insuffisants pour demander de l'aide		Aider les entreprises appartenant à des femmes à se connecter au sein de réseaux utiles ou de soumissionnaires expérimentés	Convient lorsqu'un réseau utile existe Particulièrement intéressant lorsque la stratégie d'assistance ciblée « plans de sous-traitance » est adoptée

## Suivre les pointeurs pour une mise en œuvre réussie de la feuille de route

Éviter les problèmes suivants qui peuvent survenir lors de la mise en œuvre de la feuille de route.

### Examiner les coûts applicables

L'autonomisation des entreprises appartenant à des femmes présente de nombreux avantages. La plupart des effets positifs sont assez abstraits, obtenus à long terme plutôt qu'à court terme, et sont difficiles, voire impossibles à mesurer. C'est un inconvénient d'entreprendre des actions pour autonomiser les entreprises appartenant à des femmes : comment les avantages peuvent-ils être attribués aux actions du pays et des entités adjudicatrices ?

Le sens, la logique et l'équité de travailler pour l'égalité des genres devraient déjà être suffisants pour réaliser que ne pas agir n'est pas une option. Autant pour le décideur que pour l'entité qui publie un appel d'offres, le système de passation des marchés publics fournit un outil important à portée de main pour agir. Revenir à la figure 1 pour voir le lien entre l'inclusion des entreprises appartenant à des femmes et les avantages générés.

Prendre des mesures pour autonomiser les entreprises appartenant à des femmes a un coût. Ces coûts peuvent être des dépenses concrètes (par exemple, l'organisation d'une réunion pour les entreprises appartenant à des femmes) ou moins visibles (par exemple, le temps consacré par les membres du personnel). Bien que les avantages puissent être intangibles ou récoltés uniquement à long terme, les coûts sont très réels et encourus à ce stade (tableau 11).

**Tableau 11** Coûts d'entreprendre des actions pour autonomiser les entreprises appartenant à des femmes

Étape au cours de laquelle les coûts sont engagés	Caractéristiques des coûts			Exemples de coûts
	Durée	Investissement en temps	Dépenses personnelles	
<b>ÉTAPE 1 : Évaluer la situation actuelle</b>				
Outil complet I	Court	Faible	Faible	Réunions, revue de documents, collecte de données
Outil complet II	Court	Faible	Faible	Réunions
<b>ÉTAPE 2 : Concevoir une feuille de route</b>				
Définir la législation et le cadre politique	Court	Moyen	Faible	Échanges, consultation des parties prenantes
Travailler sur la préparation organisationnelle	Moyenne	Élevé	Moyen à élevé	Réunions, formations, préparation de documents, frais de déplacement
Évaluer les dépenses liées au marché et le portefeuille courant de contrat : utiliser l'outil III	Court	Élevé	Faible	Collecte d'informations sur le marché, apport d'experts
Créer un plan d'action	Moyenne	Faible	Faible	Discussions
<b>ÉTAPE 3 : FAITES BOUGER LES CHOSES</b>				
Exécuter les appels d'offres d'une manière favorable aux entreprises détenues par des femmes : utiliser l'Outil IV	Continu	Élevé	Moyenne	Examen de documents, organisation de réunions d'entreprises appartenant à des femmes, accès gratuit à l'information
Suivre les pointeurs pour la mise en œuvre de la feuille de route	Continu	Faible	De faible à élevé	Enregistrer les entreprises appartenant à des femmes
<b>ÉTAPE 4 : Suivre les progrès</b>				
Utiliser l'outil V	Continu	Moyenne	Faible	Collecte de données, maintien du contact avec les parties prenantes

Avant de mettre en œuvre un programme visant à autonomiser les entreprises appartenant à des femmes, il est important de discuter des coûts engagés. Pour la plupart des activités, les coûts sont principalement le résultat de l'investissement en temps du personnel ; examiner si les personnes responsables ont suffisamment de temps pour assumer ces tâches supplémentaires ou s'il faut recruter une aide supplémentaire.

### Compromis entre coûts et avantages

La plupart des effets positifs de l'autonomisation des entreprises appartenant à des femmes sont abstraits et obtenus à long terme. Les contributions aux objectifs ultimes : l'autonomisation économique des femmes, l'augmentation de l'égalité des genres, la croissance économique, sont difficiles ou impossibles à mesurer. Cela entraînera probablement des discussions récurrentes sur les coûts du programme d'autonomisation des entreprises appartenant à des femmes.

Il est important d'investir du temps et des efforts dans la gestion des parties prenantes, non seulement lors de la préparation mais également en abordant les raisons qui sous-tendent ce programme et la nécessité d'engager des coûts à court terme pour atteindre les objectifs à long terme.

### Façade

Certaines entreprises n'appartenant pas à des femmes peuvent chercher des moyens de bénéficier de stratégies d'aide ciblées. Pour contrer cela, s'assurer de mettre en œuvre une définition claire et vérifiable des entreprises appartenant à des femmes. Envisager d'utiliser un registre des entreprises détenues par des femmes après la réussite d'une procédure de vérification ; seules les entreprises appartenant à des femmes qui sont officiellement enregistrées dans cette base de données peuvent bénéficier d'une aide ciblée.

Tenir compte des éléments suivants :

- La base de données doit être détenue et gérée par une institution neutre, telle qu'un département d'un ministère ou une chambre de commerce.
- L'obligation d'enregistrement ne devrait pas constituer un obstacle à la participation aux appels d'offres. L'inscription devrait être relativement facile et à faible coût (ou gratuite au meilleur des cas).
- Le registre doit être tenu à jour. Des contrôles périodiques doivent être effectués pour supprimer les entreprises qui ne sont plus considérées comme des entreprises appartenant à des femmes ou qui n'existent plus.



## ÉTAPE 4 : SUIVRE LES PROGRÈS

Il est nécessaire de surveiller les effets d'un tel programme d'autonomisation des entreprises appartenant à des femmes. Des résultats concrets permettront de comprendre si les stratégies et mesures retenues sont efficaces, de les évaluer et de procéder à des ajustements si nécessaire. Les résultats sont également nécessaires pour garantir l'adhésion des parties prenantes, la capacité et le financement du programme.

La sélection des indicateurs de performance clés peut être influencée par la disponibilité, la fiabilité et l'actualité des données. L'Outil I montre dans quelle mesure les données sont disponibles.

Noter ce qui suit :

- Effectuer des vérifications pour déterminer si les données sont fiables et réelles. La fiabilité est plus pertinente pour les informations spécifiques aux entreprises détenues par des femmes.<sup>6</sup>
- Le résultat de la Question 39 de l'Outil I (liste des secteurs du marché et leurs caractéristiques concernant les entreprises détenues par des femmes) donne la base par rapport à laquelle évaluer périodiquement les progrès.
- Vérifier les résultats des questions 1, 8, 10 et 11 dans l'évaluation du pays de l'outil I, et des questions 15, 16 et 18 dans l'évaluation de l'entité de l'Outil I. Celles-ci doivent toutes obtenir la notation 1 avant de passer au suivi.
- Si la stratégie d'assistance ciblée « cibler » a été adoptée au niveau du pays, l'agent désigné doit collecter des données auprès de toutes les entités adjudicatrices qui, ensemble, constituent « le pays », et calculer périodiquement la ligne de base et les progrès sur l'indicateur de performance « pourcentage des dépenses totales réalisées dans des entreprises appartenant à des femmes ».

### Outil V : Suivre les réalisations

L'outil V vise à suivre les résultats des efforts de pilotage du plan d'action et des indicateurs clés de performance. Tenir compte des éléments suivants liés au plan d'action :

- Nommer la personne responsable du pilotage.
- Chaque mois, vérifier ce qui a été fait.
- Identifier les domaines dans lesquels l'organisation est à la traîne et se focaliser sur ces problèmes.
- Au besoin, ajuster le plan d'action pour qu'il soit à jour et reste réaliste.

Essayer de mesurer les indicateurs clés de performance au moins une fois par an. Nommer une personne responsable et utiliser le format du tableau 12.

**Tableau 12** Suivi des indicateurs clés de performance

	0	Année 1		Année 2		Année 3	
Indicateurs de performance clés au niveau de l'entité adjudicatrice	Ligne de base <sup>1</sup>	Cible	Réalisation	Cible	Réalisation	Cible	Réalisation
Nombre d'appels d'offres exécutés							
Nombre d'appels d'offres exécutés d'une manière favorable aux entreprises détenues par des femmes							
Pourcentage d'appels d'offres favorables aux entreprises appartenant à des femmes							
Nombre d'appels d'offres remportés par des entreprises appartenant à des femmes							
Pourcentage d'appels d'offres remportés par des entreprises appartenant à des femmes							
Dépenses liées au marché <sup>2</sup>							
Total des dépenses au titre de contrat faites par les entreprises appartenant à des femmes							
Pourcentage des dépenses liées au marché faites par les entreprises détenues par des femmes							
Dépenses liées au marché faites par catégorie de contrat							
Dépenses liées au marché , par catégorie de contrat faites dans des entreprises appartenant à des femmes							
Pourcentage de dépenses d'entreprises détenues par des femmes par catégorie de contrat							
Par appel d'offres favorable aux entreprises détenues par des femmes : application de stratégies et de mesures d'assistance ciblées							

<sup>1</sup> **Ligne de base** : l'année complète la plus récente avant le travail sur l'inclusion des entreprises appartenant à des femmes.

<sup>2</sup> **Utiliser la devise (locale) appropriée.**

Il est important de collecter régulièrement, idéalement une fois par an, les données du tableau 13 pour contextualiser les résultats. Si des changements importants se produisent, tels que le nombre d'enregistrements d'entreprises appartenant à des femmes augmentant considérablement, réexaminer les objectifs.

**Tableau 13** Données contextuelles sur les entreprises détenues par des femmes

Indicateurs clés de performance	Dans le pays	Observations
<b>Niveau : Pays</b>		
Nombre d'entreprises enregistrées détenues par des femmes		Appliquer la définition convenue d'une « entreprise appartenant à des femmes »
Nombre d'entreprises enregistrées		
Pourcentage d'entreprises détenues par des femmes parmi les entreprises enregistrées		
Nombre moyen d'employés d'entreprises détenues par des femmes		N'utiliser ces indicateurs clés de performance que si les informations requises sont enregistrées, accessibles et fiables
Chiffre d'affaires moyen des entreprises appartenant à des femmes		
<b>Niveau : Secteur de marché</b>		
Nombre d'entreprises enregistrées détenues par des femmes		Sélectionner les secteurs du marché dans lesquels le secteur public effectue la plupart de ses marchés ; appliquer la définition convenue des entreprises appartenant à des femmes
Nombre d'entreprises enregistrées		
Pourcentage d'entreprises enregistrées appartenant à des femmes		
Nombre moyen d'employés d'entreprises détenues par des femmes		Sélectionner les secteurs du marché dans lesquels le secteur public effectue la plupart de ses marchés ; utiliser ces indicateurs clés de performance uniquement si les informations requises sont enregistrées, accessibles et fiables

Mesurer les indicateurs de performance clés avec précision et dans les délais. Pour y parvenir, il peut être nécessaire de mobiliser différentes sources ou institutions clés.

En fonction des structures de rapport et des responsabilités au niveau de l'organisation, essayer de partager les résultats au moins avec les principales parties prenantes telles que les bailleurs de fonds des programmes pour les entreprises appartenant à des femmes, le gouvernement central et les organisations sectorielles des entreprises appartenant à des femmes.

Sur la base des outils de ce guide, les pays et les entités adjudicatrices sont désormais équipés pour continuer à autonomiser les entreprises appartenant à des femmes par le biais des marchés publics.

Continuer à lire pour voir comment trois pays ont interprété et mis en œuvre l'inclusion des entreprises appartenant à des femmes.

# CHAPITRE 3

## ÉTUDES DE CAS DE PAYS

Ces études de cas montrent comment le Chili, la Gambie et le Nigeria ont travaillé sur des marchés publics non sexistes. Elles partagent également leurs plans futurs pour autonomiser les entreprises appartenant à des femmes grâce aux systèmes de marchés publics existants.



### L'ENGAGEMENT DU GOUVERNEMENT PRODUIT DES RÉSULTATS

L'engagement politique au plus haut niveau a ouvert les portes aux entreprises appartenant à des femmes. Avec un plan d'action en place depuis 2015, soutenu par des programmes de formation et des données probantes, le Chili est la figure de proue de l'engagement des entreprises appartenant à des femmes dans les marchés publics<sup>7</sup>

#### Qui gère les marchés publics ?

La passation des marchés publics au Chili est régie par la Loi 19 866 de juillet 2003 (la Loi sur la passation des marchés), réglemant la fourniture publique de biens et de services. Le règlement sur la passation des marchés complète cette loi, avec des détails sur les processus de passation des marchés publics.

Cela a conduit à la création de l'entité des marchés publics ChileCompra, également connue sous le nom *Dirección de Compras y Contratación Pública*. Son portail Internet ([www.chilecompras.cl](http://www.chilecompras.cl)) centralise les marchés publics et, dans une large mesure, les numérise.

Sur la place de marché en ligne *Mercado Público* ([www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl)), 90 % des entreprises vendant leurs produits et services sont des micros ou petites entreprises. Les entreprises appartenant à des femmes peuvent bénéficier de *Mercado Público* car ce sont souvent des MPME.

#### Comment les entreprises appartenant à des femmes sont-elles engagées dans les marchés publics ?

Environ un quart des marchés publics concernent des entreprises détenues par des femmes, un chiffre bien supérieur à la moyenne. Une étude menée par Comunidad Mujer<sup>8</sup>, une prestigieuse organisation non gouvernementale défendant l'égalité des femmes, a révélé que 26 % du total des transactions de marchés publics concernaient des entreprises appartenant à des femmes entre 2007 et 2013.

En 2015, ChileCompra a mis en place un plan d'action pour permettre aux femmes d'accéder aux mêmes opportunités que les hommes lorsqu'elles font des affaires avec l'État. Il repère et aborde les difficultés spécifiques au genre lorsque les femmes deviennent fournisseurs de l'État. En conséquence, le quota de femmes participant au système de passation des marchés publics en 2016 a atteint 36,5 %. Cela correspond à plus de 21 345 femmes soumissionnant, publiant des appels d'offre ou recevant des bons de commande.

ChileCompra a assumé la direction de l'initiative, coordonnant les acteurs publics et privés. Le ministère de la Femme a soutenu le travail avec un financement de la Banque interaméricaine de développement / Fonds multilatéral d'investissement. Michelle Bachelet, présidente du Chili à l'époque, s'est engagée en faveur de l'égalité des genres et a encouragé l'intégration des entreprises appartenant à des femmes dans les marchés publics. ChileCompra a également travaillé en étroite collaboration avec Comunidad Mujer.

#### Que prévoient les lois et les politiques ?

Pendant longtemps, la législation chilienne n'a pas prévu de préférences ou de quotas spéciaux dans les processus de passation des marchés publics. En 2015, le pays a modifié sa réglementation afin que les entreprises appartenant à des femmes puissent remporter directement des marchés inférieurs à \$600.

ChileCompra a publié la directive no. 20, énonçant des recommandations adressées aux organismes publics pour incorporer la perspective de genre dans les contrats publics, les appels d'offres, les procédures concurrentielles et les contrats directs. Cela a fourni les lignes directrices pour incorporer des critères d'évaluation positifs pour les soumissionnaires qui sont des entreprises appartenant à des femmes ou qui ont des politiques d'égalité des genres.

ChileCompra a son propre processus de certification, Sello Mujer (« Women's Seal »), pour les entreprises détenues par des femmes. Dans le cas des particuliers, l'identification s'effectue par le biais du système d'enregistrement des fournisseurs. L'accréditation est automatique ; pour les fournisseurs non préalablement enregistrés, il propose que l'accréditation soit effectuée directement auprès de l'organisme adjudicateur, avec une copie de leur carte d'identité.

Il est entendu que l'entreprise appartient à une femme si, dans la constitution de l'entreprise (ou sa modification ultérieure), la propriété de l'entreprise est détenue par une ou plusieurs femmes dans 51 % ou plus des droits sociaux, et que ces femmes détiennent le contrôle et l'administration de l'entreprise. Des copies des documents juridiques pertinents doivent être présentés pour bénéficier du « Women's Seal ».

Selon les données de ChileCompra de mai 2018, *Sello Mujer* avait enregistré 41 000 particuliers et 650 entreprises.

### Quels obstacles subsistent ?

#### *Entités adjudicatrices*

L'intégration des perspectives de genre dans les marchés publics nécessite un travail acharné. Au Chili, la sensibilisation a été menée en assurant l'information, la formation et la coordination des acteurs publics et privés.

Les principales parties prenantes, dont le ministère des Finances (dont dépend ChileCompra), ont été sensibilisées aux avantages d'engager davantage de femmes dans l'économie et les marchés publics.

Le manque de connaissances sur les questions d'inégalité des genres parmi les responsables gouvernementaux reste un obstacle. Du temps et des fonds sont nécessaires pour former les autorités et les opérateurs de système sur les questions de genre, et pour former les demandeurs et fournisseurs publics.

Les entreprises appartenant à des femmes indiquent que les procédures d'appel d'offres sont souvent trop complexes et comprennent des conditions d'éligibilité techniques et financières déraisonnables. Les critères d'évaluation sont parfois trop stricts, avec une forte concentration sur l'offre la moins chère. Les entreprises appartenant à des femmes affirment également que les contrats sont excessivement importants et que les paiements sont souvent en retard.

#### *Entreprises appartenant à des femmes*

Veiller à ce que les entreprises appartenant à des femmes disposent d'un accès Internet adéquat, en particulier parce que *Mercado Público* est un forum important pour elles, et reste un point clé d'attention. Des bureaux publics sont disponibles à différents endroits avec un accès Internet gratuit.

ChileCompra a mis en place des programmes de formation dans les bureaux régionaux à travers le pays.

Les entreprises appartenant à des femmes indiquent qu'elles n'obtiennent pas, peu ou juste de faibles commentaires sur les offres soumises. Souvent, elles ne sont pas en mesure de soumettre une offre appropriée dans les délais. La taille et l'expérience des entreprises appartenant à des femmes peuvent les empêcher de soumissionner lorsque les exigences (telles que les performances antérieures) sont élevées par rapport à la taille du contrat.

### Quelles mesures sont prises ?

Le Chili continue de travailler conformément à son plan d'action. ChileCompra facilite l'enregistrement en ligne des entreprises détenues par des femmes par le biais de son registre de fournisseurs, qui délivre le sceau « Women's Seal ».

L'engagement de ChileCompra s'exprime dans un programme d'amélioration de la gestion, qui contient un chapitre sur le genre. Il traite du suivi, de la quantité et des montants à fournir par les entreprises appartenant à des femmes, et d'un engagement à former les organismes publics à la mise en œuvre de la directive no. 20, avec des recommandations pour la participation des femmes aux marchés publics.



## MOBILISER L'ENGAGEMENT, CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION

La Gambie œuvre en faveur d'une passation des marchés publics soucieuse de l'égalité des genres. Les principales parties prenantes sont engagées et les autorités de régulation envisagent d'incorporer des objectifs spécifiques dans la loi sur les marchés publics existante.

### Qui réglemente les marchés publics ?

La Gambie dépense environ \$100 millions par an dans le cadre des marchés publics.

L'Autorité gambienne des marchés publics a pour tâche d'aider les entités adjudicatrices publiques à s'acquitter de leurs responsabilités. Elle veille à ce que les entités adjudicatrices respectent la législation et aident les usagers à retrouver leur compte.

### Comment les entreprises appartenant à des femmes sont-elles engagées dans les marchés publics ?

La Gambie consacre environ 1 % de son budget des marchés publics aux entreprises appartenant à des femmes.

Il n'existe pas de registre central des entreprises enregistrées appartenant à des femmes. Les femmes entrepreneurs se retrouvent principalement dans l'économie informelle (commerces de distribution, jardinage, artisanat, métiers artisanaux), et elles constituent une grande majorité des micro-entreprises du pays.

Dans le cadre de son engagement à autonomiser les entreprises appartenant à des femmes, la Gambie a récemment travaillé avec l'ITC dans le cadre d'un dialogue politique de deux jours afin de déterminer les priorités pour surmonter les obstacles avec des stratégies et des mesures d'assistance ciblées. Cela a fourni des informations précieuses sur la voie à suivre envisagée et les grandes lignes d'un plan d'action.

Parmi les entités gouvernementales participant au dialogue national figuraient l'Autorité gambienne des marchés publics ; le ministère des Finances ; le ministère du Commerce, de l'industrie, de l'intégration régionale et de l'emploi ; et le ministère des Affaires féminines, de l'enfance et de la protection sociale. Le secteur privé était représenté par la Chambre de commerce et d'industrie de Gambie, la Chambre de commerce des femmes de Gambie, le Conseil national des femmes et plusieurs associations de femmes entrepreneurs. Étaient également présents l'Assemblée nationale et des représentants de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest et d'ONU Femmes.

### Que prévoient les lois et les politiques ?

La Gambie a pris des mesures pour autonomiser les femmes, en tant que signataire de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing. Pourtant, ces initiatives ne comprennent pas de mesures visant à une passation des marchés publics inclusive.

La loi gambienne sur les marchés publics de 2014 est en cours de révision au moment de la rédaction. Elle n'aborde pas les marchés publics non sexiste ni ne prévoit de traitement préférentiel pour un groupe défavorisé. L'Autorité gambienne des marchés publics utilise cet examen comme moyen d'analyse des dispositions relatives à la passation des marchés tenant compte du genre.

Le pays a mis en œuvre la réglementation gambienne sur les marchés publics, qui prescrit comment la fonction de passation des marchés doit être organisée et exécutée. Le règlement prévoit un traitement préférentiel, limité à l'octroi d'une marge de préférence lors de l'évaluation des offres des entrepreneurs nationaux. L'intention est de transformer cette disposition du règlement en loi, dans le cadre de l'examen, et de l'étendre pour inclure des options de traitement préférentiel, entre autres, des entreprises appartenant à des femmes.

La Gambie reconnaît qu'il est nécessaire de travailler avec une seule définition sans ambiguïté des « entreprises appartenant à des femmes » à l'usage de toutes les parties prenantes concernées. Une telle définition n'existe pas encore. Le pays envisage d'établir un pourcentage cible de tous les marchés publics pour les entreprises appartenant à des femmes. Une discussion est en cours sur la question de savoir si le pourcentage devrait être inclus dans la loi révisée sur les marchés publics ou dans le règlement révisé. L'avantage de l'inclure dans la loi est la rapidité car la loi est actuellement en cours de révision.

### Quels obstacles subsistent ?

Au cours du dialogue sur les politiques, les participants ont discuté des obstacles existants.

#### *Entités adjudicatrices*

Les entreprises détenues par des femmes en Gambie rencontrent des obstacles lors des appels d'offres pour les marchés publics. Elles trouvent que les documents d'appels d'offres et les procédures sont complexes et difficiles à comprendre, et les offres sont souvent liées à des contrats importants pour lesquels elles n'ont pas de performance antérieure ou une capacité suffisante. Les contrats de longue durée empêchent la concurrence.

Les entreprises appartenant à des femmes estiment que les exigences, notamment financières, sont souvent disproportionnées. Elles indiquent que les garanties de soumission les empêchent de concourir. Elles considèrent que le comportement du gouvernement est un obstacle en termes de retards de paiement, bien que les entrepreneurs et les systèmes bancaires y sont également pour quelque chose. Ouvrir un compte bancaire peut être compliqué. Le manque d'interaction entre les entités adjudicatrices et les entrepreneurs est un obstacle, car il laisse les entreprises appartenant à des femmes dans l'ignorance des raisons pour lesquelles les contrats ne leur sont pas attribués.

#### *Entreprise appartenant à des femmes*

Les obstacles rapportés sont le manque de compétences en appels d'offres, les ressources financières limitées, le peu d'expérience sur laquelle s'appuyer et un réseau insuffisant d'autres entreprises auprès desquelles apprendre ou avec lesquelles collaborer.

### Quelles mesures sont prises ?

Un groupe de défense des femmes d'affaires mène des activités visant à influencer les politiques et les décisions en matière de marchés publics, a soutenu la Chambre de commerce et d'industrie de Gambie et est parrainé par le Programme des Nations Unies pour le développement. Cela élargit les opportunités pour les femmes gambiennes.

Depuis 2020, SheTrades Gambie, membre du groupe de défense des entreprises de femmes, travaille avec les parties prenantes pour élaborer un plan d'action.

Leurs priorités sont d'établir un objectif de marchés publics spécifique, de restreindre le recours à un fournisseur unique et d'obliger les entités adjudicatrices à inviter les entreprises appartenant à des femmes lorsqu'elles utilisent une procédure d'appel d'offres fermée.

La Gambie a l'intention d'inclure un objectif d'octroi de marchés publics aux MPME dans la loi révisée sur les marchés publics. Le pays pourrait développer davantage cet objectif, afin d'inclure un pourcentage spécifique pour les entreprises appartenant à des femmes.

Il est également important de trouver des moyens d'identifier les parties des grands contrats qu'ils peuvent attribuer séparément, de limiter la durée des contrats et de stimuler les appels d'offres conjoints.

L'appel d'offres conjoint présente deux avantages : les entreprises détenues par des femmes peuvent apprendre de l'expérience d'autres entreprises en matière d'appel d'offres ; et après avoir remporté des contrats, les entreprises appartenant à des femmes peuvent renforcer leurs propres expériences.

Certaines dispositions de la loi sur la passation des marchés autorisent certains aspects de la passation de marchés favorables aux entreprises détenues par des femmes, mais elles doivent être appliquées, par exemple, obliger les entités adjudicatrices à fournir un retour d'information aux soumissionnaires après avoir terminé une procédure d'appel d'offres.



## PRÉPARER LE TERRAIN POUR ENTREPRISES APPARTENANT À DES FEMMES

Le Nigeria reconnaît l'urgence de faire participer davantage d'entreprises appartenant à des femmes dans l'économie. Le pays a l'intention de mettre en place un programme avec des objectifs concrets pour mettre en œuvre des marchés publics tenant compte du genre.

### Qui réglemente les marchés publics ?

Les marchés publics au Nigeria représentent environ \$5,5 milliards chaque année.

La loi nigériane sur les marchés publics de 2007 a établi le Bureau des marchés publics en tant qu'autorité de réglementation pour le suivi et la surveillance des marchés publics.

### Comment les entreprises appartenant à des femmes sont-elles engagées dans les marchés publics ?

Aucune statistique ne montre combien le pays dépense pour les entreprises appartenant à des femmes. Le consensus est que cela ne reflète pas la représentation des entreprises appartenant à des femmes sur le marché des fournisseurs nigériens.

Le gouvernement nigérien poursuit l'égalité des genres dans un large éventail de programmes. Le ministère fédéral des Affaires féminines et du développement social joue un rôle important à cet égard, tant au niveau fédéral qu'au niveau des États, avec son réseau de commissaires d'État. Un programme ou une politique officielle visant à établir des marchés publics tenant compte du genre n'a pas encore été élaboré.

Nigeria Export Promotion Council gère plusieurs projets pour mettre en relation des femmes entrepreneurs avec de potentiels acheteurs dans des secteurs de marché spécifiques, tels que le textile et l'habillement, l'agriculture (par exemple, les épices, les noix de cajou, le karité), l'emballage et l'étiquetage. C'est également un partenaire clé de l'initiative SheTrades de l'ITC, qui comprend une plateforme de mise en relation en ligne, des événements et des webinaires pour le réseautage et le développement des compétences.

Nigeria Export Promotion Council et l'ITC ont organisé un dialogue politique de deux jours en janvier 2020 afin d'élaborer un cadre pour soutenir les entreprises appartenant à des femmes dans les marchés publics.

Parmi les personnes présentes figuraient le ministère fédéral des Affaires féminines et du développement social; le ministère des Finances ; le ministère de l'Industrie, du commerce et de l'investissement; le Bureau des marchés publics et plusieurs associations professionnelles féminines. Le Centre national pour le développement de la femme, le Comité des Nations Unies pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes et ONU Femmes ont également contribué. Ils ont partagé leurs expériences, leçons et idées d'amélioration.

### Que prévoient les lois et les politiques ?

La loi nigériane sur les marchés publics de 2007 et deux réglementations sur les marchés publics sont en place. La loi a établi deux autorités de réglementation, le Conseil national des marchés publics et le Bureau des marchés publics, situés au sein du gouvernement fédéral.

Le Conseil national des marchés publics est responsable du seuil monétaire et de l'examen préalable pour appliquer la loi. Le Bureau des marchés publics fournit un cadre juridique et institutionnel et une capacité professionnelle pour les marchés publics à l'ensemble du Nigeria. La « transparence » est un mot clé dans ses objectifs.

La loi stipule que les entités adjudicatrices peuvent accorder une marge de préférence aux entrepreneurs nationaux et aux fournisseurs de biens fabriqués au Nigeria, dans le cas d'appels d'offres internationaux. Ni la loi ni le règlement n'accordent de traitement préférentiel aux femmes. De l'avis du Bureau des marchés publics, les entités adjudicatrices ont la possibilité de mettre en œuvre une politique préférentielle, comme pour les MPME, bien que la loi et les règlements ne l'indiquent pas explicitement. Ils n'envisagent pas actuellement de clauses pour faire appliquer l'approche de marchés publics non sexistes.

### Quels obstacles subsistent ?

Les entreprises trouvent que les exigences en matière de marchés publics sont excessives. La communication et la formation sont nécessaires, et l'accès à Internet est insuffisant.

### Entités adjudicatrices

Le principal obstacle rencontré par les entreprises détenues par des femmes est lié aux exigences excessives. Les entreprises considèrent que la demande de comptes audités est souvent déraisonnable. Elles ne sont pas autorisées à soumettre des offres communes dans lesquelles les performances antérieures d'une partie facilite la qualification d'un groupe ou un consortium de soumissionnaires. Cela empêche d'acquérir de l'expérience en s'associant à un partenaire plus expérimenté.

Dans la catégorie « conception inadaptée des appels d'offres », la fermeture des marchés à la concurrence en raison d'accords à long terme a été considérée comme l'obstacle le plus urgent à surmonter. Les entités adjudicatrices devraient s'abstenir d'utiliser des contrats de longue durée qui ferment le marché à la concurrence pendant une durée déraisonnablement longue.

Les documents et procédures d'appel d'offres sont considérés comme volumineux et fastidieux. Les entreprises détenues par des femmes pensent qu'elles devraient être simplifiées et mieux expliquées : comment fonctionne la procédure et comment fonctionne la notation ? Le gouvernement devrait jouer un rôle de communication et de formation à ce sujet, et les entrepreneurs pourraient s'épauler. Les femmes entrepreneurs bénéficieraient grandement de l'apprentissage auprès d'entreprises plus expérimentées, par exemple dans le cadre d'un programme d'encadrement ou d'appels d'offres commun.

Les gouvernements doivent lutter contre les retards de paiement et les préjugés sexistes. Un gain rapide suggéré consiste à utiliser un langage non sexiste dans les documents d'appel d'offres. Malheureusement, les participants ont également rapporté de mauvaises pratiques, notamment le harcèlement sexuel.

### Entreprises appartenant à des femmes

La communication avec les entités adjudicatrices doit être grandement améliorée. L'accès aux informations sur les appels d'offres à venir, la possibilité de poser des questions lors de la rédaction des soumissions et de recevoir une explication sur les raisons pour lesquelles un appel d'offres n'a pas été remporté devraient faire partie des procédures standard. Bien que ces aspects fassent partie de la réglementation des marchés publics, les entreprises appartenant à des femmes notent que la pratique diffère de la théorie.

L'accès limité à Internet est une préoccupation, car la plupart des entreprises appartenant à des femmes ne sont pas avancées sur le plan numérique. Au niveau de l'État, les réseaux d'entreprises féminines peuvent jouer un rôle dans la diffusion de l'information. Les participants au dialogue sur les politiques ont convenu que les associations professionnelles de femmes devraient se connecter, car elles sont actuellement dispersées.

Les entreprises appartenant à des femmes pourraient être formées aux procédures d'appel d'offres. De nombreuses femmes entrepreneurs trouvent les procédures d'appel d'offres inaccessibles et compliquées. Par conséquent, elles ne terminent jamais une procédure, ou abandonnent après que leur première offre a été rejetée sans explication.

Le Nigeria n'a pas de registre central des entreprises appartenant à des femmes. Il est donc difficile pour les entités adjudicatrices de les atteindre et pour les entreprises appartenant à des femmes de se connecter et de collaborer. Le Bureau des marchés publics a expliqué que les entreprises peuvent s'inscrire pour participer aux appels d'offres du gouvernement. De nombreuses entreprises appartenant à des femmes ne sont pas répertoriées dans ce registre, mais ce faisant, elles peuvent être visibles pour les entités adjudicatrices. Les participants ont convenu que le gouvernement et ses entités adjudicatrices devraient être plus proactifs dans leur approche pour combler l'écart entre les genres ; compter sur l'enregistrement des entreprises par le biais de l'auto-inscription et sur l'application automatique de la législation n'est pas suffisant.

### Quelles mesures sont prises ?

Le Nigeria tient à poursuivre une approche de marchés publics non sexistes avec le soutien de l'Initiative SheTrades. Au niveau gouvernemental, plusieurs étapes sont nécessaires.

**Déterminer quelles institutions prendront les devants.** Une ou plusieurs institutions gouvernementales doivent s'en approprier. Sur la base du dialogue de janvier 2020, les participants ont convenu qu'un programme doit être élaboré au niveau fédéral et appliqué à l'ensemble du Nigeria.

**Rédiger un plan d'action.** Une fois les institutions chefs de file désignées, un plan d'action peut être rédigé. Le NEPC et l'ITC s'engagent à y contribuer.

**Formaliser l'obligation pour les entités de marchés publics du gouvernement de faire des octrois d'une manière favorable aux entreprises détenues par des femmes.** Cette obligation serait idéalement énoncée dans la loi sur les marchés publics ou dans le règlement. Toutefois, la modification de la législation prendra un temps relativement long et n'est actuellement pas envisagée. Les participants au dialogue sur les politiques ont suggéré d'utiliser un décret présidentiel comme un instrument efficace.

**Décider si un objectif sera adopté** et à quel pourcentage.

**Adopter une définition** d'« entreprises appartenant à des femmes » et la mettre en œuvre pour toutes les parties prenantes.

**Un groupe de défense** pour représenter les femmes entrepreneurs nigérianes pour améliorer l'application d'une approche de marchés publics non sexistes serait judicieux. Les associations féminines sont éparpillées dans tout le Nigeria et ne se connaissent pas toutes.

## Notes de fin

- 1 L'Académie du commerce des PME de l'ITC (<https://learning.intracen.org>), propose plus de 60 cours en ligne gratuits, dont un sur les opportunités de marchés publics pour les entreprises appartenant à des femmes. Le cours appuie les responsables des marchés publics avec des stratégies et des solutions pour soutenir les femmes dans leurs pays.
- 2 La plupart des questions sont posées par les auteurs. Certaines sont adaptées de International Finance Corporation (2018). Unlocking opportunities for women and business: A toolkit of actions and strategies for oil, gas, and mining companies [Société financière internationale (2018). *Créer des opportunités pour les femmes et les entreprises : Une boîte à outils d'actions et de stratégies pour les entreprises pétrolières, gazières et minières*]. [https://www.commdv.org/pdf/publications/Unlocking\\_Opportunities\\_for\\_Women\\_and\\_Business\\_IFC-2.pdf](https://www.commdv.org/pdf/publications/Unlocking_Opportunities_for_Women_and_Business_IFC-2.pdf)
- 3 La stratégie d'assistance ciblée « Cibler » peut être combinée avec l'une des autres stratégies d'assistance ciblée. Les trois autres stratégies ne peuvent pas être combinées entre elles.
- 4 La préférence de prix signifie que vous êtes prêt à payer un supplément à une entreprise appartenant à des femmes pour un niveau de qualité similaire à celui offert par une entreprise n'appartenant pas à des femmes. Une préférence peut également être exprimée sous la forme d'une notation d'évaluation ajustée sur la qualité, mais cela entraîne le risque qu'un contrat soit attribué à une entreprise appartenant à des femmes qui ne répond pas au niveau de qualité minimum requis. Il est important de s'assurer que les notations ajustées ne peuvent jamais conduire à l'acceptation d'une offre qui serait autrement rejetée ; par conséquent, l'utilisation de préférences de prix est recommandée.
- 5 Ces statistiques peuvent fournir des pourcentages d'entreprises enregistrées qui se qualifient comme des entreprises appartenant à des femmes, ou des pourcentages du produit intérieur brut réalisé par des entreprises qui se qualifient comme des entreprises appartenant à des femmes. Ces pourcentages sont susceptibles d'être assez faibles pour la plupart des secteurs d'activité, éventuellement avec certaines extrémités (voir la question 39 de l'outil I).
- 6 Vérifier quelle définition des entreprises appartenant à des femmes est utilisée. Si celle-ci n'est pas conforme à la définition dans le programme, un nouvel enregistrement des données doit être mis en place.
- 7 Remerciements particuliers à Trinidad Inestroza Castro, qui a fourni la majeure partie du contenu de cette section sur les entreprises appartenant à des femmes dans les marchés publics au Chili.
- 8 Estudio diagnóstico de género proveedoras naturales ChileCompra (Diagnostic du genre chez les fournisseurs à ChileCompra), Plan de acción para la disminución de brechas de género en el mercado de compras públicas, ComunidadMujer, 2015.

## Resources

International Finance Corporation (2018). Unlocking opportunities for women and business: A toolkit of actions and strategies for oil, gas and mining companies. [Société financière internationale (2018). Créer des opportunités pour les femmes et les entreprises : Une boîte à outils d'actions et de stratégies pour les entreprises pétrolières, gazières et minières]. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/gender+at+ifc/resources/unlocking-opportunities-for-women-and-business](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/resources/unlocking-opportunities-for-women-and-business)

International Finance Corporation (2011). Unlocking opportunities for women and business: A toolkit of actions and strategies for oil, gas and mining companies. [Société financière internationale (2011). Un guide pour se lancer dans les marchés publics locaux]. <http://documents.worldbank.org/curated/en/911191481280563776/A-guide-to-getting-started-in-local-procurement-for-companies-seeking-the-benefits-of-linkages-with-local-SMEs>

International Trade Centre (2019). From Europe to the world: Understanding challenges for European businesswomen. [Centre du commerce international 2019. De l'Europe au monde Comprendre les défis pour les femmes d'affaires européennes]. <https://www.shetrades.com/outlook/about/0/publications>

International Trade Centre (2014). From Europe to the world: Understanding challenges for European businesswomen. [Centre du commerce international 2019. Autonomisation des femmes par le biais des marchés publics]. <https://www.shetrades.com/outlook/about/0/publications>

UN Women (2017). The power of procurement: How to source from women-owned businesses – corporate guide to gender-responsive procurement. ONU Femmes (2017). [Le pouvoir des marchés publics : Comment engager les entreprises appartenant à des femmes - guide d'entreprise pour des marchés publics tenant compte du genre]. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/3/the-power-of-procurement>





International  
Trade  
Centre



Le Centre du commerce international (ITC) est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce et des Nations Unies.

ISBN 978-92-1-103680-0



9 789211 036800